

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós Graduação em
ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Leandro José Susin

ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO
NA GERÊNCIA DE ANÁLISE DE CRÉDITO
DO BANCO DO BRASIL

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2003

Leandro José Susin

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO
NA GERÊNCIA DE ANÁLISE DE CRÉDITO
DO BANCO DO BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de
Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção**

Orientadora: Prof. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Florianópolis

2003

Leandro José Susin

ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO
NA GERÊNCIA DE ANÁLISE DE CRÉDITO
DO BANCO DO BRASIL

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 08 de dezembro de 2003.

Professor
Coordenador do Programa
Edson Pacheco Paladini, Dr.

BANCA EXAMINADORA

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Olga Regina Cardoso, Dra.
Co-orientadora

Maria Ester Menegasso, Dra.

A minha querida irmã de coração Ane
pela presença constante em todos os momentos importantes.

Aos meus filhos Guilherme, Giovana e Luiza
fontes de inspiração.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.
À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
À Diretoria de Crédito do Banco do Brasil.
À Coordenação do TECPAR.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

Em especial, às professoras orientadoras Jane e Olga, pela paciência, pela atenção,
pelo acompanhamento pontual e competente, e pelo entusiasmo e a força para
seguir em frente...

***“A Vida é um Mosaico
MARAVILHOSO”***

*valores humanos, a expressão dos sentimentos, a
motivação, a comunicação, o aprendizado, resolução
de problemas, negociação ganha-ganha,
o convívio em grupo...*

Fela Moscovici

Resumo

SUZIN, Leandro José. **Endomarketing: um estudo de caso na Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil**. 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente dissertação tem como objetivo avaliar se a Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil utiliza os conceitos de Endomarketing para melhorar o seu desempenho e atingir os seus objetivos organizacionais, além de caracterizar a satisfação das partes envolvidas com a Gerência – unidades de negócio (agências), funcionários e Comitê de Administração da Diretoria de Crédito do Banco. Para tanto, através de pesquisa bibliográfica procura contextualizar o tema Endomarketing e assuntos correlatos tais como: comunicação, motivação e satisfação no trabalho, liderança, qualidade, cultura e clima organizacional. O trabalho consiste em uma pesquisa descritiva que utiliza as formas de estudo de caso, pesquisa de campo, pesquisas de opinião e pesquisa documental. Após a coleta os dados foram tabulados e criticados. Os resultados apontam que os conceitos de Endomarketing são praticados na Gerência, ainda que não exista uma estratégia corporativa institucionalizada em todas as Divisões que compõe a Organização analisada e que existam diversas oportunidades de melhoria. A pesquisa de satisfação das agências revelou que é bom o nível geral de satisfação com a qualidade dos trabalhos. A pesquisa de clima organizacional evidenciou que os funcionários estão motivados e satisfeitos com as condições de trabalho e com as lideranças. Também é boa a satisfação do Comitê de Administração da Diretoria na qual está inserida a Gerência, no que diz respeito à produtividade, prazos, qualidade do trabalho e dos processos finalísticos. Como oportunidades de melhoria do desempenho o trabalho recomenda: a instituição permanente de pesquisas de satisfação das agências e de clima organizacional; a elaboração de plano de visitas aos clientes; a revisão do fluxo de informações e canais de comunicação internos; a criação de indicadores que mensurem aspectos ligados ao clima e motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Endomarketing, qualidade, liderança, motivação e clima organizacional.

Abstract

SUZIN, Leandro José. **Endomarketing: um estudo de caso na Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil**. 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The main purpose of the thesis is to analyse the application of Endomarketing concepts by the Department of Credit Analyses of Banco do Brasil, in order to achieve the organizational objectives, regarding the satisfaction level of all parts involved with the Department – branches (business units), employees and the board of the Credit Committee. In this context, the first part of the thesis defines the Endomarketing concepts as well as the concepts related with the subject: communication, motivation, leadership, satisfaction level in the work, quality and organizational culture and environment, based on bibliography research. The methodology applies some descriptive research focusing on specific cases that are analysed. The data are classified and criticized. The results showed that the Endomarketing concepts are used by all the Sectors of the Department, even though not as an official and institutional corporate strategy and there are many opportunities to improve the system in many ways. The branches satisfaction research pointed out the good level of satisfaction with the quality of the work. The environment organization research that the employees approve the work condition and the board conduction. The evaluation of the Department performance related to productivity, effectiveness and quality of work and processes is very positive. The thesis recommends as an opportunity of improvement: the maintenance of the satisfaction researches of the branches and of the environmental organization as a way to continue evaluating these aspects; the review of all information process and internal communication chain; the institutional of visit program to the clients; creation of some indicators to measure the level of satisfaction of the employees.

Key Words: Endomarketing, quality, leadership, motivation, organization environment.

Sumário

	Lista de figuras, quadros e tabelas.....	10
1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Tema.....	11
1.2	Justificativas.....	13
1.3	Objetivos.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	Limitações.....	17
1.5	Procedimentos Metodológicos.....	18
1.6	Estrutura da dissertação.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1	Endomarketing: conceitos.....	22
2.2	Comunicação interna.....	27
2.3	Cultura Organizacional.....	33
2.4	Clima Organizacional.....	36
2.5	Motivação e satisfação no trabalho.....	41
2.6	Liderança.....	47
2.7	Implantação de um programa de Endomarketing.....	51
2.8	Criação de arcabouço teórico para o Endomarketing, na perspectiva de Inkotte.....	55
2.9	Gestão da Qualidade e Endomarketing.....	60
3	METODOLOGIA.....	65
3.1	Universo e Amostra.....	75
3.2	Coleta dos dados.....	77
3.3	Análise e tratamento dos dados.....	78
4.	RESULTADOS.....	80
4.1	Caracterização da Organização em estudo.....	80
4.1.1	Perfil.....	80
4.1.1.1	Competências básicas.....	80
4.1.1.2	Principais clientes.....	81
4.1.1.3	Principais insumos e fornecedores.....	81
4.1.1.4	Perfil do quadro de pessoal.....	81
4.1.1.5	Principais instalações e localizações.....	82
4.1.1.6	Organograma do Banco do Brasil e da GECRE.....	83
4.1.2	Liderança.....	85
4.1.2.1	Identificação de habilidades de liderança e desenvolvimento de líderes.....	86
4.1.3	Estratégias e planos.....	87
4.1.3.1	Formulação das estratégias no âmbito da Diretoria de Crédito e da GECRE....	87
4.1.4	Clientes.....	88
4.1.5	Gestão das informações.....	89
4.1.6	Pessoas.....	91
4.1.7	Processos.....	94

4.2	Pesquisa de Clima Organizacional.....	97
4.3	Pesquisa de satisfação de clientes.....	97
4.4	Análise crítica das entrevistas com os gerentes das divisões da GECRE.....	97
4.5	Análise crítica da entrevista com o Comitê de Administração da Diretoria de Crédito.....	100
4.6	Análise dos dados.....	101
5	CONCLUSÕES.....	107
5.1	Quanto aos objetivos definidos.....	107
5.1.2	Contribuição e relevância.....	109
5.2	Recomendações.....	109
5.2.1	Para a Organização analisada.....	118
5.2.2	Continuidade e novos estudos.....	111
6	REFERÊNCIAS.	114
	APÊNCIDE A – Descrição da organização.....	117
	APÊNDICE B – Questionário de clima organizacional.....	120
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com os principais executivos da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil.....	127
	APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com os gerentes das divisões de análise de crédito da Gecre.....	128
	APÊNDICE E – Respostas dos gerentes de divisão ao questionário.....	129
	APÊNCICE F – Pesquisa de clima organizacional – resultados.....	143
	APÊNCIDE G – Pesquisa de satisfação de clientes –resultados.....	153
	ANEXO 01 – Ata da reunião com os principais executivos da diretoria de crédito do Banco do Brasil.....	157
	GLOSSÁRIO.....	161

1) INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

A velocidade das mudanças no ambiente global é cada vez maior. Internet, realidade virtual, genoma e clonagem humana são temas atuais que surgem e se desenvolvem com tamanha rapidez, que muitas vezes fogem à compreensão e capacidade de acompanhamento humano.

No mundo das organizações empresariais, no início deste terceiro milênio, a acirrada competitividade existente no mercado vem dificultando cada vez mais a conquista e a manutenção de clientes. As armas utilizadas pelas empresas são cada vez mais “poderosas”, vencendo quem consegue utilizar as melhores estratégias e ferramentas de marketing.

Dentro deste contexto, o Endomarketing pode e deve ser utilizado no sentido de atrair e manter o cliente interno, com a finalidade de obter resultados eficazes para a empresa na atração e fidelização de clientes externos.

De forma mais ampla, o objetivo do marketing interno é focar todo o processo interno das organizações, considerando os diversos relacionamentos existentes entre as pessoas, a suficiência e adequação de recursos materiais alocados na produção dos produtos/concepção de serviços, a qualidade e eficiência do processo produtivo, bem como avaliar e propor ações para melhorar a satisfação interna na organização, tanto no que diz respeito a “venda” dos produtos e serviços – internamente – onde cabível, como no nível de satisfação das pessoas que trabalham na organização.

Para exemplificar pode se citar departamentos, divisões ou gerências de médias e grandes corporações, cujas atividades consistem em fornecer produtos e serviços para outras áreas internas da empresa, tais como: departamentos de manutenção e

estrutura, tecnologia e informação, análise de clientes etc. Para estes casos, são recomendáveis técnicas de marketing, voltadas para o público interno das organizações, que visem melhorar o produto/serviço, a comunicação, o ambiente e a satisfação das pessoas.

Como consequência, todos os envolvidos ganham. As pessoas, por conquistarem melhores condições de trabalho e de desenvolvimento profissional e as organizações que, ao terem em seus quadros colaboradores mais felizes, terão produtos e serviços com maior valor agregado e, assim, clientes mais cativos.

O máximo aproveitamento dos talentos humanos é de fundamental importância, especialmente nas empresas que executam operações de serviços. Segundo Gianezi e Corrêa (1994, p.144) as razões para essa importância são:

As operações de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações;

O comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado, mesmo nos casos em que o componente mais relevante do serviço seja o bem facilitador.

Assim, quanto mais contato com o consumidor, mais é exigido que a mão-de-obra direta tenha, além das qualificações técnicas, que saber interagir de modo adequado e eficaz com o cliente.

O comprometimento das pessoas, portanto, é uma vantagem competitiva das organizações. De um lado, os problemas de pessoal são freqüentes: crises de motivação, insatisfações, desinteresse pelo trabalho, absenteísmo. De outro, as inovações tecnológicas, os programas de produtividade e de qualidade fracassam ou perdem a sua força quando a organização não dispõe de um patrimônio humano efetivamente dedicado a seu trabalho ou à organização.

Outra questão importante ao se abordar marketing interno refere-se aos conflitos organizacionais. Consoante Kotler (1988), deveria haver interatividade harmônica

nas relações interdepartamentais das empresas. No entanto, essas relações são muitas vezes marcadas por conflitos, rivalidades e desconfianças. Como exemplo, cita o que normalmente acontece entre a equipe de vendas e um departamento de crédito. Os profissionais de crédito estão interessados em não correr ou correr o menor risco possível com clientes duvidosos, estabelecendo condições rigorosas para concessão de prazos e financiamentos. Já a equipe de vendas prefere ter condições de crédito facilitadas e maior liberdade de atuação.

Embora alguns autores sobre o assunto limitem o tema a programas de comunicação interna, a abordagem neste trabalho será mais ampla, contemplando os domínios de Marketing e de assuntos correlatos à área de Qualidade, considerando, também, que a Organização objeto do estudo possui certificação ISO 9001/2000.

Para Brum (1994), no passado, o Marketing era aplicado a partir das fronteiras físicas das empresas, enquanto a Qualidade estava presente nas especificações dos projetos. Hoje, ambas vão além do cliente externo, do produto e do processo, chegando ao ser humano como fator gerador de todos os resultados, pois, além dos grandes fatores que norteiam as transformações estarem, com freqüência, fora do ambiente operacional, são as pessoas que, em última instância, demandam e consolidam processos de mudança.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A Gerência de Análise de Crédito da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil (GECRE) foi criada em maio de 1997, com a finalidade de contribuir para o crescimento dos ativos operacionais do Banco do Brasil, observada a adequada relação entre risco/retorno dos empréstimos.

Composta por uma Gerência Executiva e cinco Divisões de Análise de Crédito, estrategicamente localizadas no País, atende a 3.100 agências do Banco, que são clientes internos e que demandam serviços de análise de empresas, cooperativas e produtores rurais, (todos clientes externos do Banco, tomadores de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo para a operacionalização de suas atividades econômicas).

Para efetuar as análises, as Divisões valem-se de inúmeros documentos que são fornecidos pelas agências (informações cadastrais, relatórios de visitas etc), bem como documentos que são fornecidos pelos clientes externos (demonstrações contábeis, roteiros de informações etc).

As agências encaminham a documentação e também um plano de negócios, no qual é explicitada a forma como os gerentes de negócios pretendem realizar os negócios em termos de empréstimos, linhas de crédito, garantias e valores.

As análises são efetuadas por analistas de crédito, mediante metodologias e *softwares* específicos, desenvolvidos por outra Gerência da Diretoria de Crédito. O resultado de cada análise é transferido para uma súmula, que contém todos os principais aspectos abordados na análise, definindo-se, dessa maneira, um *rating* e um limite de crédito para cada empresa. É um trabalho eminentemente técnico, porém, com forte interação com os clientes internos demandantes das análises.

Ocorre que as decisões que são tomadas pelas Divisões de Crédito, ao estabelecer o limite de crédito e as condições operacionais do limite, nem sempre coincidem com o “apetite de risco” das áreas negociais. Surgem, então, potenciais conflitos de interesses, pois os “homens de negócios” estão pressionados pelas metas de emprestar mais dinheiro e aplicar mais recursos, o que, em tese, traz mais ganho ao Banco, e os “homens de crédito” interessados em que a inadimplência dos

tomadores de empréstimos se mantenha em nível aceitável, reduzindo possíveis perdas, e, estas, sejam plenamente coberta pelo ganho com as operações.

Encontrar a relação mais favorável entre risco e retorno é, portanto, a grande missão da área de crédito de um Banco e da Diretoria de Crédito/Gerência de Análise de Crédito, dando segurança às áreas de negócios na intermediação financeira.

Neste contexto, torna-se fundamental a aplicação de estratégias de marketing, voltadas para as áreas internas. Cuidar para que as informações sejam adequadas e confiáveis, desenvolver um processo de análise com qualidade e a um custo baixo, gerenciar o processo num espaço de tempo que não inviabilize negócios para o Banco, manter os analistas com elevado grau de treinamento e motivação, são apenas algumas das atividades estratégicas em que o Marketing pode contribuir muito na gestão da Gerência.

O presente trabalho guarda total aderência com a Engenharia da Produção pois, conforme descrito por Silva e Menezes (1987, p.58):

A Engenharia de Produção caracteriza-se como uma engenharia de métodos e procedimentos. Seu objetivo é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes. Procura melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho).

Assim, na medida em que esta pesquisa se propõe a investigar a qualidade e a produtividade do sistema de produção da Gerência, sob o prisma de uma “fábrica de limites de crédito”, que recebe insumos das agências (informações), processa essas informações sob metodologias e *softwares* específicos, e entrega ao cliente um produto acabado (a súmula contendo uma análise mercadológica e empresarial sobre o cliente externo, e um limite operacional com condições para a realização de empréstimos), bem como avaliar as condições ambientais internas, tem estreita ligação com a Engenharia de Produção.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar se os procedimentos de Endomarketing, adotados pela Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil, auxiliam na conquista de resultados de excelência de gestão e desempenho.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a satisfação de Unidades de Negócio, funcionários, Alta Administração de uma Gerência Executiva do Banco do Brasil, dentro das premissas do Endomarketing;
- b) Verificar a satisfação das agências quanto aos requisitos de desempenho estabelecidos para uma rede de agências (unidades de negócios);
- c) Analisar as condições oferecidas para a satisfação dos funcionários na Gerência de Análise de Crédito (GECRE);
- d) Avaliar a satisfação dos executivos da Diretoria em relação ao desempenho da Gerência de Análise de Crédito (GECRE);
- e) Propor ações de Endomarketing que promovam a competitividade das Unidades de Negócio.

1.4 LIMITAÇÕES

A principal limitação deste trabalho refere-se a inexistência de comparação do sistema produtivo da GECRE com as áreas internas de outros Bancos concorrentes

que realizam as mesmas atividades, principalmente por se tratar de área estratégica, onde os bancos não disponibilizam informações.

Algumas informações são públicas, a exemplo da inadimplência dos clientes, pois são objeto de publicação nos balanços dos bancos. Outras, como a forma como são determinados os *ratings* dos clientes são informações sigilosas, não sendo passíveis de avaliação.

Além disso, como se trata de um estudo de caso aplicado a uma instituição bancária – Banco do Brasil - com características peculiares e diferentes de outras existentes no país e cuja pesquisa esteve voltada para uma determinada classe de funcionários do Banco, as conclusões e recomendações advindas dos dados encontrados dizem respeito a um contexto único, particular, não sendo passíveis de utilização em outra instituição bancária, embora nada impeça que as conclusões e recomendações sejam aproveitadas por outras instituições no sentido de melhorar seu Endomarketing junto aos clientes internos, devendo, para tanto, sofrer adaptações às características particulares de cada instituição.

Outra das limitações reside no fato de que é reduzido o número de obras versando sobre o tema Endomarketing — apenas 04 na literatura nacional. A existência de tão poucas obras, segundo Inkotte (2000, p.07), tem sua explicação no fato de o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, autarquia vinculada ao Ministério da Indústria e Comércio, ter concedido à S. Bekin & Consultores Associados Ltda ME a propriedade e uso exclusivo da marca nominativa “ENDOMARKETING”, ato este duramente criticado pelo autor, no sentido de que tal decisão passou a inibir as pesquisas, produções científicas e trabalhos literários, além de garantir aos seus proprietários “um vasto, virgem e exclusivo mercado para a exploração de treinamentos, palestras e consultorias nesta área”.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no presente trabalho constitui-se de uma pesquisa descritiva, na forma de estudo de caso, utilizadas pesquisas de opinião e pesquisa documental, além de uma pesquisa bibliográfica, com levantamento bibliográfico sobre o assunto central e alguns assuntos correlatos, envolvendo Marketing, Endomarketing, Recursos Humanos, Qualidade e Produtividade.

As pesquisas de opinião foram quatro: para avaliar a satisfação das agências – consumidores internos (250 agências selecionadas através de critério estatístico – vide item 3.1), avaliar o clima organizacional da Gerência – satisfação dos funcionários (195 representando 100% da população), entrevistas estruturadas com os Gerentes das Divisões (05), e com membros do comitê de Administração da Diretoria de Crédito (04). A pesquisa documental foi realizada com base no Sistema de Qualidade da Organização, no Livro de Instruções Codificadas – LIC e outros procedimentos documentais que compõe a base de trabalho da Gerência.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 1 é apresentado o tema da dissertação, as justificativas, o objetivo geral e os objetivos específicos, além das limitações e procedimentos metodológicos de forma resumida.

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica. São apresentados os conceitos de Endomarketing elaborados por pensadores nacionais - Bekin, Brum e Cerqueira, além de revisitar o arcabouço teórico proposto por Inkotte, e também outros

pesquisadores sobre endomarketing e temas correlatos, tais como: motivação, liderança, comunicação e clima organizacional.

No capítulo 3 é relatada a metodologia utilizada – pesquisa descritiva e as formas para obtenção dos dados.

O capítulo 4 trata da coleta, análise e interpretação dos dados e os resultados obtidos.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e as recomendações para a Organização pesquisada.

A figura 1 apresenta a estrutura da dissertação.

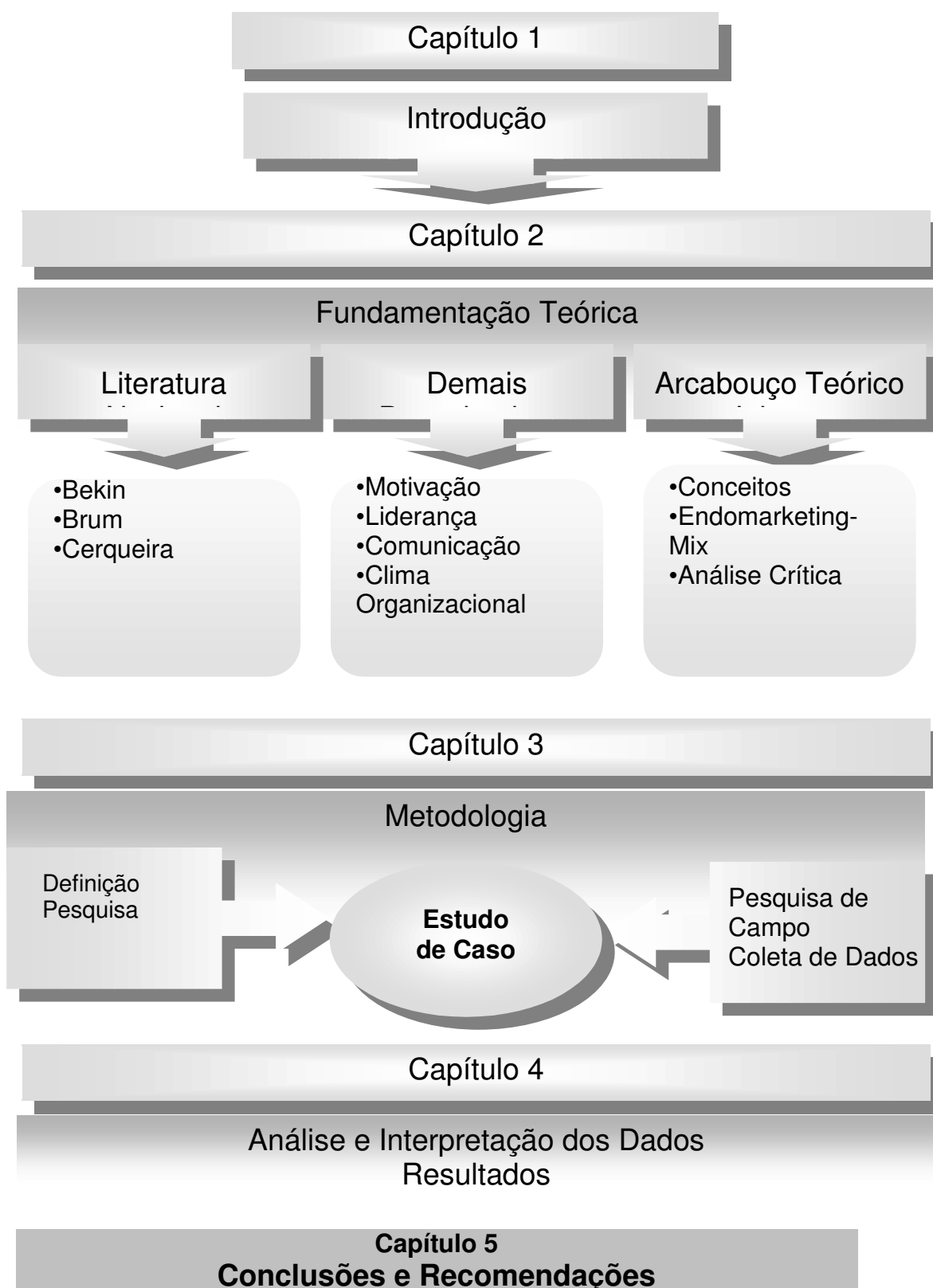


Figura 1 – Estrutura da Dissertação

2 REVISÃO DA LITERATURA

A sociedade é o lugar da realização humana, o espaço onde se concretizam essência e existência, em interação permanente. É, porém, ambiente conflituoso e contraditório em que se chocam interesses, idéias e atitudes, nem sempre prevalecendo o que se direciona para a humanização e felicidade de todos. Embora vocacionado para ser sujeito de sua história, o homem pode ser objeto de condições sociais adversas e desumanizantes. As empresas, por serem partes constituintes de uma dada sociedade, revelam em seu interior condições semelhantes às descritas para o contexto no qual elas se inserem e também representam um lugar de múltiplos interesses.

O trabalho é visto como criador de riquezas, serviços, desenvolvimento e de nova qualidade de vida. É espaço para o exercício da cidadania e da liberdade individual, recriador da cultura.

O homem como agente de sua própria existência e criador de riquezas para a sociedade é um ser situado num ambiente geográfico, social, político, econômico e num momento histórico determinado. É um ser de consciência, que pode refletir sobre sua situação, analisar seus múltiplos aspectos, fazer comparações avaliativas e, transcendendo o plano prático, conceber formas inéditas de agir, atingindo o domínio do pensamento crítico. É um ser de liberdade capaz de adesão responsável ou da rejeição consciente de projetos ou ações, capaz de criar, de viabilizar o novo. É também um ser inacabado, que busca na complementaridade, na cooperação com outros homens, o ser-mais, a máxima humanização, constituindo um universo de igualdade.

2.1 ENDOMARKETING: CONCEITOS

Endomarketing é a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de Marketing, que são voltadas para o interior das organizações. A palavra Endomarketing tem sua origem na composição do prefixo grego “*endon*”, que significa movimento para dentro, com a palavra inglesa Marketing, que não tem tradução exata em língua portuguesa, mas é muito conceituada por diversos autores nacionais e estrangeiros.

Para Kotler (1998, p.27) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Dentro deste conceito, onde as palavras-chave são necessidades, desejos e demandas, não há uma clara definição da atuação do Marketing unicamente para o exterior da empresa.

A participação de todos os colaboradores na busca da satisfação dessas necessidades, desejos e demandas é fundamental, conforme enunciado por Lambert (1996), ao deixar explícito que todos na organização devem estar dedicados ao Marketing ou não se terá nenhum Marketing. Assim, cada colaborador deve estar consciente da importância de direcionar todos os esforços para servir bem ao cliente. Neste caso também está sendo focalizado o Marketing Interno.

O Marketing Interno precede o externo, segundo Kotler (1998, p.40) que conceituou o Marketing Interno como “uma tarefa de êxito de contratar, treinar e motivar os funcionários, para que eles possam bem atender ao cliente”.

A palavra Endomarketing importa na aplicação ou adaptação das técnicas de Marketing para dentro da empresa. Através da aplicação do Marketing, internamente, a empresa estaria se qualificando para o cliente externo. Existem algumas diferenças entre Marketing Interno e Endomarketing. No caso do Marketing Interno a empresa treina, motiva e adapta seus funcionários, tendo no cliente

externo o seu mercado alvo. No Endomarketing, a empresa tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários. Enquanto não há Marketing sem Marketing Interno o Endomarketing é uma forma opcional de Gestão para Organizações que trabalham com administração de Marketing (INKOTTE, 2000).

Outra diferença apontada por Inkotte (2000) é que no caso de Marketing Interno a empresa produz o produto/serviço, o qual é ofertado ao mercado externo e no Endomarketing a empresa é o próprio produto, que deve ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que, em última análise, é o seu mercado alvo.

Na visão de Berry (apud Las Casas, 2000), o Marketing Interno estabelece o empregado como sendo o cliente e os cargos como sendo os produtos, que têm que atender às necessidades dos clientes internos, ao mesmo tempo que a organização procura alcançar seus objetivos.

O marketing Interno pode ser visto tanto do ponto de vista normativo como funcional. No entendimento de Las Casas (1997), na visão normativa, são estabelecidas práticas de procedimentos a partir de elementos internos. Neste conceito, os produtos (benefícios, treinamentos ou cargos) seriam direcionados aos clientes (empregados) por meio de ferramentas tais como: mala direta, propaganda e cartazes. Na visão funcional, o objetivo do marketing interno é o de satisfazer desejos e necessidades dos empregados, com o propósito de mantê-los motivados. Constitui-se um desafio coadunar a satisfação dos clientes internos aos objetivos da empresa, nem sempre coincidentes.

Para que possam ser implementadas as questões normativas e funcionais do marketing interno Las Casas (1997), apresenta dois componentes do marketing interno que devem fazer parte dos planos da organização:

1. estratégico - inclui métodos administrativos (estilo de liderança), política de pessoal (perfil, descrição do trabalho, recrutamento) e treinamento (atendimento, vendas, novos produtos);
2. tático – engloba treinamento de atitudes, participação dos administradores e comunicação interna.

Para Brum (1994, p.19-23), Endomarketing é “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares”. Também afirma que “Comunicação Interna, Marketing Interno e Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

Numa visão mais direcionada para a melhoria dos processos internos e da qualidade de produtos e serviços, Bekin (1995) conceitua Endomarketing como um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para mercado. O objetivo é o de fortalecer as relações entre empresa e empregados e com a função de implementar o conceito de cliente nos processos internos, levando à melhoria na qualidade de produtos e serviços com maior produtividade de pessoas e processos. O Marketing deve estar presente em todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente.

Endomarketing são projetos e ações através dos quais a organização consegue obter maior comprometimento dos empregados. As ações e empreendimentos, na sua visão, devem ter como foco a valorização e reconhecimento das pessoas, canais adequados de comunicação interpessoal, administração participativa, e

obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com conseqüente redução de custos (CERQUEIRA, 1994)

A valorização e reconhecimento das pessoas tem como cunho o estímulo e motivação das pessoas para o trabalho. Neste sentido, Brum (1998), por exemplo, detalha algumas causas que poderiam levar as pessoas a ficarem contumazmente desmotivadas no trabalho: salário inadequado, má comunicação empresarial, falta de programas de avaliação e de promoção por merecimento, trabalho excessivo ou mesmo inexistência das condições necessárias para a execução das tarefas.

Desta forma, um programa de Endomarketing abrangente poderia se preocupar e tratar destas questões, entre outras, no sentido de aumentar o nível motivacional dos empregados. Na definição de Inkote (2000, p.85), o Endomarketing é “a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos de Marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização”. Como conceito, Inkote (2000) diz que o Endomarketing “consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento”.

Robinette, et al(2002) transpõem para o interior da empresa sua visão de “Marketing Emocional”, na qual a empresa busca conexão sustentável com os consumidores que, ao sentirem-se valorizados e apreciados, tornam-se fiéis à empresa. Contudo, para que a fidelização ocorra, é fundamental o processo de determinação de valor pelos clientes. Para melhor conhecer tal processo, os autores mencionam levantamento com consumidores realizado pela empresa americana Hallmark, cujo resultado indicou cinco fatores relevantes, sintetizados em uma figura chamada Estrela de Valor ^{MS}: Dinheiro, Produto, Patrimônio, Experiência e Energia.

O “Marketing Emocional” atua no desenvolvimento de relacionamentos com segmentos específicos de clientes, conforme suas percepções de valor.

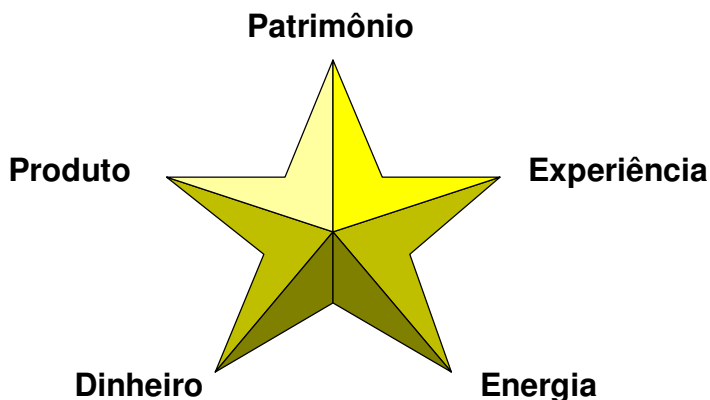


Figura 2 - Estrela de Valor^{MS} (ROBINETTE, et al, 2002)

Segundo a ótica desses autores, a fidelidade do empregado desempenha papel crítico no processo de fidelização do cliente, portanto, adotar os princípios dessa abordagem dentro da empresa leva ao fortalecimento do relacionamento com empregados em diversos níveis — na medida que a administração tem maior conhecimento de seus desejos e necessidades.

São exemplos de valores para os empregados o estabelecimento de uma clara ideologia corporativa, o relacionamento gerentes/subordinados, a flexibilidade, a satisfação com o trabalho realizado, os benefícios e uma remuneração competitiva.

Usando tal conhecimento, a empresa pode fortalecer sua proposta de valor para os empregados direcionando-a a segmentos funcionais, da mesma forma que o marketing externo opera em relação à segmentação de clientes.

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação empresarial é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer programa de Endomarketing e traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre empresa e colaboradores.

Na concepção de Casado (2002), o processo de comunicação empresarial possui três funções:

1. produção e controle: função vinculada aos processos de trabalho, destinada à execução, monitoramento, controle e avaliação dos trabalhos;
2. inovação: função relacionada às necessidades organizacionais de comunicação de mudanças tais como alterações em processos ou procedimentos;
3. meios de realização do trabalho: função que se destina à socialização dos membros da organização.

As redes de comunicação constituem os canais por onde passa a informação. Caracterizam-se como redes formais e informais. As primeiras geralmente veiculam conteúdos técnico-administrativos e costumam ser centralizadas e verticais, obedecendo às diretrizes da organização. Já as redes informais, fluem por meios informais em qualquer direção da empresa, sem, necessariamente, ter que obedecer níveis de autoridade (CASADO, 2002).

Novelli (2001), descreve três fenômenos para que se desenvolvesse a comunicação no interior das organizações. O primeiro diz respeito à renovação dos modelos de gestão administrativa. Enquanto, até o final da década de 60, as empresas estavam preocupadas com a produção em massa e com as alternativas de controle de suas operações para obter uma maior produtividade; nos anos 70 e 80 as empresas se caracterizaram pela busca da qualidade e pelo aprofundamento dos conceitos de Marketing, em que a satisfação do cliente assume importância

capital. Logo, a gestão rigidamente delimitada do modelo taylorista/fordista teve que ceder espaço para modelos de gestão alternativos, principalmente os baseados em equipes de trabalho, com o objetivo de comprometer e motivar as pessoas com os resultados.

O segundo fenômeno refere-se à obrigatoriedade das empresas assumirem, cada vez mais, posturas pró-ativas frente ao mercado, devido à crescente globalização dos fluxos de bens e serviços, e fluxos financeiros e de capitais. Este processo de integração internacional se deu em função da evolução tecnológica nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, diminuição das barreiras aos fluxos financeiros internacionais, sofisticação das técnicas e métodos administrativos e financeiros, permitindo uma abrangência global e crescente institucionalização dos mercados financeiros.

O terceiro fenômeno refere-se às transformações ocorridas entre os laços sociais no interior das empresas, fazendo com que as relações tornem-se mais diretivas e participativas. O direcionamento unilateral do trabalho deu lugar a uma “extensão da circulação das informações necessárias a uma produtividade maior, superior e de melhor qualidade. Com a introdução massiva das técnicas de informática aumentaram consideravelmente os fluxos de informação, fazendo com que as empresas buscassem sua legitimidade administrativa através do instrumental e das técnicas de comunicação, mais voltadas à comunicação de caráter ideológico da produção de valores e símbolos próprios para obter a adesão dos trabalhadores.

Essa representação de um espaço público interno se realiza pelo uso da forma marketing publicitária da comunicação, como tecnologia intelectual de gestão estratégica do social ou da engenharia social. Segundo Novelli (2001) o fato de existir uma esfera pública no interior das empresas remete a esse espaço de

embate, onde existem forças contrárias atuando, e mesmo que a forma de expressão de uma delas seja mais organizada e sistemática, como acontece com o patronato, ela não exclui a possibilidade de expressão da outra. Os trabalhadores também se expressam através da esfera pública, embora os canais sejam mais informais, como é o caso das redes de boatos que se formam na empresa independentemente de sua institucionalização oficial.

Como local de inter-relacionamento humano, a empresa também é responsável pela saúde física e mental dos trabalhadores. Desta forma, a garantia de uma esfera pública, que permita a expressão da opinião das pessoas que fazem parte deste universo, pode minimizar o sofrimento imposto aos trabalhadores decorrente do desempenho de suas funções, sendo que o resgate do espaço da palavra no local de trabalho recupera o próprio sentido de humanidade do trabalhador (NOVELLI, 2001).

Para Analisa Brum (1994), comunicação interna é um conjunto de ações e de instrumentos utilizados pelas organizações para influenciar de forma positiva seus funcionários. Dentro deste contexto é importante que a informação percorra os caminhos corretos e encontre o público certo, através de adequados instrumentos de distribuição. Brum construiu uma pirâmide organizacional, onde situa a informação com sua origem no topo, ou seja, nos altos níveis da direção, sendo disseminada nos demais níveis — chefias intermediárias e demais funcionários — sob a responsabilidade de quem cria e detém o produto da comunicação.

A comunicação empresarial voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), busca informar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais, englobando comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), comunicação social

(boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas) e a comunicação interpessoal. Os fluxos da comunicação podem ser ascendente, fluxo descendente e fluxo horizontal, prevalecendo, porém, o fluxo descendente (CURVELLO, 2002).

Existem diversas tipologias de sistemas de comunicação, de acordo com a prevalência de um determinado tipo de fluxo. No enfoque de Bueno (1989), burocrático é o sistema de comunicação em que há o predomínio do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais. Retroalimentador é aquele em que há um forte fluxo ascendente, possibilitando permanente *feedback*, e o espontâneo ou informal, onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal. É importante distinguir, também, as redes de comunicação, definidas como formais ou informais. A rede formal diz respeito àquela que deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa, como por exemplo o jornal de empresa. A rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Torquato (1986), intencionando oferecer uma abordagem disciplinar à comunicação organizacional descreve três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética. A dimensão comportamental – englobando os níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, incorpora aspectos culturais e psicológicos. A dimensão social se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos, para uma recepção não definida, seguindo os modelos clássicos de comunicação. A cibernética estaria relacionada ao controle e armazenamento de dados e difusão de informações, amparada na moderna tecnologia de informática.

Entretanto, segundo Torquato (1986), ainda que os conceitos que constituem a base teórica da comunicação empresarial deixem a impressão de que ela se dá de forma fragmentada e departamentalizada, a comunicação está inserida num macro-

ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, que interferem no processo comunicativo. Por isso, pesquisar a cultura organizacional da empresa como elemento influenciador na comunicação é importante. Como afirma Bueno (1989: p.77) “cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atrelados à cultura da organização e que cada fluxo ou rede, veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”.

Num programa de comunicação interna é necessário levar em conta a clareza, objetividade e o foco do que se quer comunicar, bem como criar mecanismos de controle para checar se o que foi comunicado pelo emissor foi perfeitamente entendido pelos receptores, de modo a evitar distorções e confusões em todo o grupo de funcionários.

Além da comunicação focada, clara e objetiva, o apoio das chefias intermediárias aos seus funcionários é muito importante, pois elas são a ligação entre a direção e os funcionários da empresa, e, ainda, quando o empregado percebe que seu chefe é parte integrante do processo, irá motivar-se e motivar os demais, segundo destacado por Brum(1994).

Muitas empresas conseguem comunicar-se muito bem com seus clientes externos, mas cometem muitas falhas na comunicação interna. Inkotte (2000, p. 115), cita o exemplo de empresas que, ao realizarem comunicação dirigida aos consumidores, investem em empresas e profissionais de elevada competência e criatividade, o mesmo não ocorrendo quando a comunicação é para o público interno. Em muitas empresas, por falta de profissionais competentes, a visão passada pode ser totalmente distorcida, mostrando o quanto a empresa é importante

para o cliente e não o inverso, “pois a origem e o destino da comunicação em Endomarketing devem ser estabelecidas no cliente interno”.

Em sua abordagem de “Marketing Emocional” Robinette, et al (2002) partem da premissa de que empregados têm diferentes tipos de necessidades de relacionamento e níveis variáveis de envolvimento com a empresa, assim, a comunicação empresarial deve adotar diferentes formas de abordagem, de acordo com as fases do relacionamento do empregado com a organização. Na visão dos autores a comunicação empresarial contemplaria contatos emocionais que serviriam para fortalecer os vínculos com os empregados. Exemplificam:

Fase:	Tipos de Comunicação:
Aquisição – Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Cartas de apresentação - Convites para visita de instalações corporativas
Assimilação – treinamento e primeiras experiências	<ul style="list-style-type: none"> - Mensagens de boas vindas - Apoio e incentivo durante a fase de treinamento
Cultivo – desenvolvimento da carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimentos pelos marcos de carreira e pessoais - Parabéns por sucessos alcançados - Boletins informativos - Notas de agradecimento - Parabéns por promoções
Reativação – maus momentos e resignações	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ou apoio em horas difíceis - Desculpas por conflitos ou problemas

Figura 3 - Tipos de Comunicação Empresarial de acordo com as fases do empregado na empresa, com base em Robinette,et al (2002).

Dentro da perspectiva de Gestão da Qualidade, Miranda (1994) sustenta que a comunicação interna —ao lado da motivação e da liderança —é um dos pontos de apoio para prover a efetiva implantação e sustentação dos projetos elaborados. Para que sejam colocados em ação adequadamente é necessário que a empresa eduque e treine seu pessoal e sistematize seus processos de comunicação e coordenação

interpessoal e intergrupar, minimizando problemas de entrosamento e maximizando a sinergia.

Nessa abordagem, Miranda (1994) considera que um processo de comunicação interna estruturado é fundamental para a identificação e diagnóstico de oportunidades de melhorias e no desenvolvimento, monitoramento e controle de projetos. São considerados pelo autor, três grandes desafios para a comunicação interna:

1. Acionamento e sustentação da campanha interna de divulgação e promoção do sistema, com o objetivo de informar amplamente os empregados a respeito do trabalho, seus propósitos, andamento e resultados, criando consciência em torno do ideal e não simplesmente exortando-os a atingir os ideais propostos;
2. Maximização da sinergia dos grupos de trabalho, por meio de uma abordagem organizada que contempla rotinas e normas para reuniões;
3. Enriquecimento dos processos de negociação entre as partes, com a utilização de habilidades de persuadir e compartilhar.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As raízes dos estudos sobre cultura organizacional, na visão de Curvelo (2002, p. 21), encontram-se na antropologia e várias são as correntes que tratam da cultura, desde Crozier que considera a cultura como capacidade, Talcott Parsons que a define como sistema de valores e Malinowski e outros funcionalistas, “que vêem a cultura como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos.”

Também Beyer e Trice (1986), ao conceberem cultura como rede de concepções, normas, valores, afirmaram que para criar e manter a cultura, estas concepções,

normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível, em formas culturais como ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

Outro autor importante na área e um dos pioneiros a dar contornos disciplinares à cultura organizacional, Schein (1986), atribui aos líderes primais, os fundadores das organizações, a criação e moldagem do que poderá vir a ser a cultura de uma organização, passando a ser elementos-chave para o desvendar da cultura. Nessa linha de raciocínio, constrói o seu conceito de cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem validados.

Esse autor afirma que a cultura de uma organização pode ser captada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, layout, padrões de comportamento, vestuário, documentos): nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente).

Contudo, alguns aspectos, na abordagem de Schein (1986), não parecem relevantes por não expressarem consenso e, portanto, não serem compreendidos sob uma mesma ótica cultural: a dimensão do poder, como agente de legitimação e ocultação e a ideologia vivenciada pelos membros da organização.

Essas dimensões são encontradas no estudo de Pages (1987) e outros colaboradores. Os autores pesquisaram a filial europeia de uma grande empresa norte-americana, caracterizada pela alta tecnologia de seus produtos e a

sofisticação de suas políticas administrativas, além de um quadro altamente qualificado de funcionários, e penetraram no universo imponente e duvidoso da homogeneização, da unificação do sistema. Pages e seus colaboradores centraram sua análise para a compreensão da lógica do sistema, a articulação de suas partes, suas relações com as contradições subjacentes. Ao final, conceberam o poder não mais como o poder de grupos sociais, mas como “um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas. O conceito de “mediação” é dado como o conjunto e aliança das restrições(coerções) da empresa com os privilégios oferecidos ao indivíduo empregado da organização, para tentar compreender o porquê das contradições e ambivalências que afluíam na pesquisa por eles realizada.

Freitas (1997), descreve a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

Esse autor também expõe que as culturas estão sendo, cada vez mais, expostas à diferença e às contradições e a mudanças. Para a autora, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam, como isso pode ser feito de forma planejada, porém, o processo não é simples nem barato. Existe também uma concordância implícita de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como: estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos.

Da mesma forma que Freitas (1997) acredita na possibilidade de um processo de mudança estruturado, Silva (2001) faz uma abordagem geral para mudança na cultura organizacional, na qual descreve cinco etapas para o processo:

1. Nivelamento das normas atuais – identificação de normas vigentes que, na visão dos empregados, influenciam suas atitudes e ações;
2. Articulação em novas direções – discussão da direção atual da organização e dos comportamentos necessários ao sucesso organizacional;
3. Estabelecimento de novas normas – desenvolvimento de novas normas que teriam impacto positivo na eficácia da organização;
4. Identificação de fendas culturais – identificação das áreas onde existe grande diferença entre as normas reais e aquelas que afetariam positivamente a eficácia da empresa;
5. Fechamento de fendas culturais – vinculação do acordo sobre as novas normas e projeção dos meios para reforçá-las, como por exemplo, um sistema de recompensas.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima origina-se do grego “*klima*” e significa tendência, inclinação. Do exame da teoria administrativa é possível perceber que, a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos. Morgan (1996), compara metaforicamente as organizações a seres vivos, fazendo um paralelo entre moléculas e indivíduos, células e grupos, organismos complexos e organizações. Assim sendo, uma das implicações mais imediatas de se considerarem as organizações como se fossem organismos vivos é, então, tentar descobrir suas necessidades ou carências, pois, além dessas carências fazerem parte integrante do

todo organizacional, precisam, de alguma forma, ser atendidas. Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da empresa e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas.

Clima organizacional, na definição de Brum (1998) é a percepção que os funcionários possuem a respeito do contexto organizacional em que se localizam. O clima de uma organização é, portanto, representado pelos conceitos que os indivíduos partilham sobre o lugar em que trabalham. Sendo percepção coletiva, é pouco relevante o estudo das percepções individuais e, ainda, a percepção momentânea é mais importante do que a própria realidade. Obviamente, os membros de uma organização não percebem e interpretam o ambiente de trabalho de forma uniforme. A variabilidade pode ser grande e cobrir tanto a identificação dos atributos quanto a intensidade de sua atribuição. Contudo, sempre existem elementos comuns na percepção e interpretação do ambiente organizacional.

Fleury e Sampaio (2002) no entanto ressaltam que o clima organizacional retrata um estado momentâneo enquanto a cultura remete às origens da organização, ao processo de definição de valores básicos e à modelagem de padrões culturais.

Entre os elementos externos e internos que afetam o clima organizacional Silva (2001) relaciona: comunicação, objetivos, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, dentre outros. Pressupõe que o levantamento do clima diagnostica causas das insatisfações, apontando o nível de intensidade e a frequência das mesmas.

Na tentativa de identificar os fatores que compõem o clima no ambiente de trabalho, Alencar (1996) faz remissão aos componentes identificados por VanGundy e suas respectivas descrições, quais sejam:

1. Autonomia: grau de liberdade para inovar;
2. Sistema de premiação dependente do desempenho: sistema de recompensas (salários, benefícios, reconhecimento, condições de trabalho e elogio) justo e apropriado, baseado na competência e no desempenho;
3. Apoio a criatividade: percepção de que a organização está aberta a novas idéias e mudanças que possam ser benéficas;
4. Aceitação das diferenças e diversidade entre os membros: espaço para divergência de pontos de vista e propostas em grupos caracterizados pela diversidade de formação e experiência;
5. Envolvimento pessoal: motivação e envolvimento dos indivíduos;
6. Apoio da direção: valorização das novas idéias por parte dos escalões superiores.

Esse autor menciona, ainda, as dimensões do instrumento construído por Amabile e Gyskiewicz relativas ao clima de uma organização: liberdade, desafios, recursos, supervisão, colegas de trabalho e reconhecimento.

Para Tamayo et al (1999), os estudos sobre os determinantes da percepção de clima organizacional são raros e nem sempre atendem às exigências metodológicas necessárias da pesquisa empírica. Além disso, o autor diz que a literatura é ambígua em relação ao que é antecedente e ao que constitui o clima.

Dessa maneira o que pode ser postulado por alguns como antecedente do clima pode ser considerado, por outros, como um dos fatores do próprio clima. Como exemplo dessa situação podem ser considerados os processos de comunicação e o estilo de gerência. A ambigüidade relativa à comunicação poderia ser diminuída, por exemplo, por meio da distinção entre a rede objetiva de comunicação existente na

organização e a percepção por parte dos empregados, da comunicação organizacional no dia-a-dia.

Os determinantes da percepção de clima organizacional, segundo Tamayo et al (1999) podem ser classificados em duas categorias: individuais e organizacionais. Entre os primeiros, podem ser mencionadas as crenças, os valores pessoais e a personalidade. Os determinantes organizacionais mais importantes são: a estrutura organizacional, os processos, os resultados e os valores da organização. Um dos determinantes individuais do clima organizacional e que merece destaque é constituído pelos valores pessoais. Estes influenciam o julgamento e a avaliação que o funcionário faz do seu ambiente de trabalho. O sentimento de bem-estar do indivíduo na organização deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

São quatro os fatores latentes que sustentam os mais importantes valores pessoais relacionados com o trabalho: o desejo de clareza, harmonia e justiça; o desejo de desafios, independência e responsabilidade; o desejo de facilitação do trabalho, suporte e reconhecimento; e o desejo de relacionamento social amigável e caloroso. A abordagem mais recente dos valores enfatiza a existência de dez tipos motivacionais de valores que parecem ser universais e que expressam metas do indivíduo, revelando aquilo que ele considera que é bom e desejável para si e para a sociedade: autodeterminação, realização, estimulação, prazer, poder social, segurança, universalismo, benevolência, conformidade e tradição (TAMAYO et al, 1999).

Dentre as variáveis organizacionais que mais explicam a variância nas percepções do clima, a mais estudada tem sido a estrutura da organização, especificamente em relação às variáveis: divisão do trabalho, centralização,

formação de equipes, hierarquia, sistemas de produção e tamanho da organização. O grau de burocracia percebida (alto ou baixo) determina climas abertos ou fechados, respectivamente. Outras pesquisas têm revelado que o tamanho da organização tem influência importante sobre aspectos do Clima Organizacional. Frequentemente as grandes organizações são mais burocráticas do que as pequenas e possuem normas mais rígidas e precisas, podendo gerar menos comprometimento e mais sentimentos de anonimato e alienação.

A comunicação na organização também é vista como um aspecto vital do clima organizacional. O fluxo, a clareza e a precisão da comunicação são elementos fundamentais na estruturação e coordenação dos funcionários em um sistema social complexo como são as organizações.

O que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos empregados dá sentido ao contexto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Este pode, então, ser definido como um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento dos funcionários da organização. (BERGAMINI e CODA, 1997).

A pesquisa de clima pode ser realizada de diversas formas, desde questionários mais complexos, entrevistas ou jogos. Neste caso, conforme explicitado por Bergamini e Coda (1997), os questionários podem ser impressos, disponibilizados via intranet ou outros ambientes corporativos, variando-se os instrumentos de acordo com o nível cultural dos funcionários e o tamanho da empresa. Para que as respostas sejam mais espontâneas, pesquisadores recomendam que os

questionários não sejam identificados, identificando-se, onde couber, apenas o setor, divisão ou filial a que pertence o colaborador, conforme o tamanho da empresa.

Segundo Tamayo et al (1999) poucas empresas têm avaliado como seus empregados efetivamente percebem que estão sendo tratados no ambiente de trabalho, embora nos últimos anos o movimento de gestão pela qualidade total incrementou de modo significativo a prática de levantamentos, tendo como base a percepções de funcionários. Atualmente no Brasil, o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) determina quais os critérios de avaliação a serem considerados para a atribuição desse mérito. Entre os diferentes critérios, acha-se previsto o item “Satisfação dos Funcionários e Motivação”, avaliado através de Pesquisas de Clima Organizacional. Esse fato vem contribuindo para o incremento da prática desse tipo de pesquisa junto às organizações.

2.5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover, conforme Bergamini (1997). A origem etimológica do termo motivação remete à noção de dinâmica ou ação, que é a tônica do psiquismo humano. A motivação está relacionada às ações empreendidas pelo indivíduo com o objetivo de alcançar a estabilidade interna. Casado (2002) entende a motivação como sendo um impulso à ação e, portanto, originada no interior dos indivíduos. Na visão de ambas, a motivação só pode ser considerada como processo intrínseco.

Para melhor compreender a dinâmica das ações com vistas à estabilidade, é relevante a menção ao conceito de homeostase. Na concepção de Pieron, (apud Casado, 2002), homeostase é

Característica geral dos organismos, que consiste em manter constantes as condições de vida, ou restabelecê-las, quando forem modificadas, particularmente no que concerne ao seu interior.

Freud (apud Casado, 2002) entende que o instinto exerce uma pressão determinada por sua força e pela intensidade da necessidade subjacente. O instinto é o propulsor da personalidade e a forma de energia pela qual os instintos realizam sua tarefa chama-se libido. O deslocamento da libido no sentido de buscar a satisfação das necessidades e reduzir a tensão age como força motivadora permanente do comportamento humano.

A motivação depende da intensidade dos motivos e varia de indivíduo para indivíduo. Nessa direção, Hersey e Blanchard (1982) preconizam que os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos que partem dos indivíduos e orientam o comportamento das pessoas para o atingimento de objetivos, que podem ser conscientes ou inconscientes.

No mundo das organizações e das teorias administrativas, são conhecidas as teorias das “necessidades” e dos “fatores higiênicos”. Tanto McGregor (1973), como Maslow (1954), tentaram dizer aos profissionais de administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores. Reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades, McGregor (1973) explicitamente afirma que a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo e, como consequência, das necessidades intrínsecas. Também afirmaram que uma necessidade satisfeita não mais é um motivador de comportamento.

Algumas considerações feitas pelos pesquisadores McGregor (1973) e Maslow (1954):

- a) a motivação é a consequência de necessidades não satisfeitas;
- b) somente as necessidades são os motivadores de comportamento;
- c) as necessidades são intrínsecas ao indivíduo;

- d) a administração não pode colocar nem motivação nem necessidades nos indivíduos;
- e) os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades humanas.

Talvez McGregor (1973) e Maslow (1954) tivessem contribuído mais para um melhor entendimento dos postulados anteriores, caso tivessem expressado a própria “Hierarquia de Maslow” como uma hierarquia de motivadores, em lugar de uma hierarquia de necessidades, o que tornaria mais fácil perceber que os motivadores são, na realidade, as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem a estas necessidades.

Em muitos casos o problema está em confundir fenômenos comportamentais diferentes. Maslow e McGregor, ao divulgarem a pirâmide das necessidades, hierarquizando igualmente as necessidades básicas de segurança e sociais que são fatores extrínsecos, com aquelas qualificadas de auto-estima e auto-realização, que são intrínsecas. Muitos entenderam que a pirâmide das necessidades pudesse ser rebatida sobre a pirâmide organizacional, na tentativa de justificar como se podem motivar seus vários níveis hierárquicos.

Herzberg (1962) faz essa diferença quando distingue fatores de motivação e higiene, os primeiros ligados ao próprio indivíduo e ao seu trabalho e os segundos às características que estão fora do indivíduo, dizendo respeito apenas ao ambiente de trabalho. Fatores de higiene nada têm a ver com motivação, mas com os movimentos que cada um faz no sentido de atender as necessidades primárias, e se referem a como as pessoas são tratadas para que a insatisfação seja mantida em grau mínimo.

Administradores, gerentes e dirigentes costumam evidenciar grande desapontamento quando percebem que seus esforços em melhorar as condições do ambiente de trabalho dentro das organizações pouco contribuem para aumentar a satisfação motivacional daqueles que nelas trabalham (McGREGOR, 1973). Drucker (1977, p.314) ponderou que “é precisamente o crescente nível das expectativas materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficaz como força de motivação e como instrumento administrativo”. Como aponta Drucker, quanto mais uma necessidade primária é satisfeita, maior tem que ser o incremento de gratificação adicional para produzir a mesma satisfação.

É necessário reconhecer que as pessoas se comportam e agem no meio ambiente por iniciativa própria. Handy (1978, p.27) afirma que “se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação”.

Para Archer (1980) as necessidades não saciadas têm importante papel a desempenhar no contexto chamado de ato motivacional, propondo que elas sejam exatamente sinônimo de motivação e que a sua satisfação é oposta à motivação. As necessidades interiores devem ser comparadas àquilo que se denomina de desejos ou expectativas, com origem que tanto pode ser física como psicológica.

Os objetivos às vezes são chamados de recompensas esperadas, para as quais se dirigem os motivos. Gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários (HERSEY e BLANCHARD, 1982)

No ambiente organizacional a motivação representa um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho, ou atingir um objetivo. Dessa maneira, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos. As pessoas tendem a dedicar mais tempo às atividades para as quais estão mais motivadas. Outra característica da pessoa motivada por determinada atividade é que ela espera ser reconhecida por sua capacidade ao desenvolvê-la.

Goleman (1995, p.46) ressalta que todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. De fato, torna-se difícil dissociar motivação e emoção. Para esse autor, “emoção e motivação estão ligadas a um tipo de função intelectual específica representada para talento ou capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações”. A ausência de necessidades é que coloca o ser humano diante de sua própria fraqueza enquanto tal. Não existem momentos de total ausência motivacional, pois, cada um, de uma forma ou de outra, tem sempre um tipo de necessidade a ser suprida.

O entendimento de que a motivação implica predisposição interna e inerente ao ser humano inverte a ordem habitual que se tem assumido quanto ao velho paradigma da administração das pessoas, pois primeiro fixavam-se os objetivos organizacionais, para depois avaliar o desempenho das pessoas diante dos mesmos. Uma nova formulação da diretriz administrativa das pessoas pressupõe que elas sejam naturalmente ativas. Assim, a grande preocupação não deve ser buscar recursos que possam motivar as pessoas no trabalho, mas orientar-se, principalmente, no sentido da busca de estratégias capazes de evitar a desmotivação daqueles que já chegaram a empresa motivados. O grande desafio,

atualmente, é trabalhar no sentido de reduzir a distância entre as expectativas humanas e os grandes projetos organizacionais (GOLEMAN, 1995).

A motivação tem sido tema de grandes preocupações por parte dos administradores em virtude de sua relação direta com a satisfação dos empregados. Entretanto, o problema básico enfrentado pelas organizações no que diz respeito a este tema está diretamente relacionado à dicotomia entre o fato de a motivação caracterizar-se como fator intrínseco e a necessidade de estabelecimento de fatores ambientais que proporcionem a motivação do indivíduo.

Paladini (1990) descreve três momentos nas abordagens motivacionais, até se chegar à visão atual. O primeiro momento ocorre com a descoberta de que o medo não constitui fator de motivação e que sua eliminação também não a promove, criando-se apenas uma lacuna. No segundo momento surge o conceito de motivação atrelada à satisfação de necessidades, que também mostrou-se inadequado, pois gera uma atitude de acomodação, quando se espera um desempenho ativo das pessoas. A visão atual está vinculada ao conceito de automotivação das pessoas, no qual estas passam a envolverem-se com aquilo que fazem, respondendo por sua ação.

Para que o plano de marketing tenha sucesso, a motivação da equipe de trabalho é considerada fundamental. Nesse sentido, técnicas adotadas no marketing externo podem ser utilizadas com sucesso no âmbito da empresa. A pesquisa de mercado, por exemplo, pode ser instrumento na identificação de necessidades, desejos e atitudes do empregado. Já as técnicas de segmentação podem ser úteis na concessão de benefícios aos empregados. A propaganda, por sua vez, tem o sentido de envolver, motivar e educar os empregados (LAS CASAS, 2000).

Assim, o tema motivação para o trabalho é muito apropriado para a disciplina de Endomarketing, tendo em vista a necessidade de se conquistar e manter o cliente interno. Justamente como identificar e melhor atender as expectativas dos funcionários é objeto principal de pesquisa, análise e ação do Endomarketing.

2.6 LIDERANÇA

Na conceituação de Limongi-França e Arellano (2002), liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. A liderança teria quatro grandes funções: pôr em funcionamento uma política, conceber uma estratégia, mobilizar equipes e fazer alianças, criando uma cultura de empresa que seja motivadora. Dentro dessa visão, não há como abordar o tema Endomarketing, sem tratar de liderança.

Deve-se apenas ressaltar a distinção entre liderança e poder. Apesar de ambos constituírem elementos interligados no processo de influenciar pessoas, o poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais, e a liderança possui ou exerce um ou mais tipos de poder. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Muito se fala e se discute sobre o tema, no entanto, conforme Clemens e Mayer (1989, p.14), “a liderança representa conceitualmente um assunto escorregadio e ilusório que tem deixado perplexos muitos dos cientistas sociais”.

Segundo esses autores, na década de 40, pesquisadores das universidades de Ohio e Michigan preocuparam-se em pesquisar não o que o líder é, mas o que o líder faz, ou *estilo de liderança*. Surge, assim, a classificação dos líderes como mais valorizadores das pessoas ou mais centrados na execução das tarefas. Das pesquisas e trabalhos de Rensis Likert, na Universidade de Michigan, surgem os

estilos orientados para o empregado e estilos de liderança orientados para a produção. Essas teorias mais baseadas em estilos do que em traços, levou os pesquisadores a acreditar que os líderes poderiam ser treinados, de modo a exercerem suas atividades com eficácia. Surgiram, então, no mercado, numerosos programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, tais como: o Grid Gerencial de Blake e Moutton, a teoria 3 D de Reddin e a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Esses programas desapareceram, pois não resistiram à avaliação de um processo científico de validação.

Como resultado do uso freqüente do enfoque dos estilos de liderança, acreditou-se que alguns estilos eram melhores do que os outros. Surgiu a denominação de líderes democratas e líderes autocratas, acabando-se por valorizar mais os primeiros como sendo uma orientação mais eficaz de comportamento organizacional.

Guiot (1987, p.142) comenta: “numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança”. Com o passar do tempo percebeu-se que o seguidor não é tão passivo à ação do líder como até então se pensava. O estudo do processo de como ocorre a interação entre líder e liderado passou a ganhar importância, principalmente no que se refere a trocas sociais. Esse novo enfoque foi importante porque levou a perceber que não é a força da autoridade que os chefes, no geral, possuem por causa de sua posição privilegiada no organograma da organização aquilo que dá a ele a eficácia para dirigir pessoas, mas a percepção positiva desses seguidores é que autoriza o líder a agir como tal.

Surgem as escolas situacionais em liderança que passam a explicar o caráter contingente do fenômeno da liderança. A ênfase mais expressiva passa a ser perceber a existência de variáveis que devem ocorrer concomitantemente para que

seja atingida a eficácia no processo de liderança. Neste momento o aspecto motivacional do vínculo da liderança passa a ser estudado de maneira mais aprofundada.

A partir de 1964, Hollander (1978), considerando a importância da motivação do seguidor, propõe a teoria das trocas, destacando que um importante fator na eficácia da liderança é o equilíbrio que deve haver entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas pelo seu líder. Sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como agente facilitador dos objetivos realmente almejados pelos subordinados (HOLLANDER,1978). Yukl (1989, p.27) afirma, ao caracterizar o trabalho de Hollander, que “a forma mais fundamental de interação social reside na troca de benefícios e favores, o que leva a atração mútua à medida que se repetem ao longo do tempo”. Troca social inclui não apenas benefícios materiais, mas ainda benefícios psicológicos, como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição.

Outra teoria com enfoque situacional que considera importante o aspecto da motivação do seguidor é a teoria do Caminho-Objetivo. House (1977), considera que o líder além de conhecer os objetivos requeridos por seus liderados, também deve ser o facilitador do caminho que os leva até esses objetivos. Mais eficaz é o líder que facilite a chegada àquilo que pretendem seus seguidores, reduzindo os bloqueios de percursos e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação e recompensa pessoal dos subordinados. As teorias que valorizam a motivação dos seguidores procuram reconhecer a importância das manifestações dos seguidores junto a seus líderes. O seguidor deixa de ser caracterizado como um ser passivo à influência do líder passando a expressar seus desejos e expectativas a serem atendidas.

Fiedler (1967) também sugere que além do estilo do líder e das expectativas dos seguidores, as características do ambiente representam outro elemento a ser considerado como propício à eficácia do líder. Assim, quando as relações com os subordinados são boas, o líder tem maior posição de poder, já que existe um ambiente de favorabilidade a que os subordinados acatem as suas solicitações. De outro lado, quando as relações são ruins, a posição do líder torna-se fraca. Com as proposições de Fiedler não existe a figura do líder ideal. O relacionamento que o líder estabelece com seu pessoal depende da eficácia com que se relaciona com os membros do grupo, a aceitação que pode conseguir e a lealdade que é capaz de gerar. Em suma, a liderança eficaz está ligada ao estilo de liderança em função do grupo e da tarefa.

Outras teorias, como *liderança transformacional* e *liderança carismática* surgiram nos anos 80 e referem-se ao processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da empresa, além de estimular o envolvimento com a missão e objetivos da organização. Líderes carismáticos, segundo House (1977), engajam-se em comportamentos para criar a impressão, entre os seguidores de que o líder é competente e eficaz. Esses líderes articulam objetivos ideológicos que relacionam a missão do grupo aos valores, ideais e aspirações profundamente arraigados e compartilhados pelos seguidores. Estabelecem exemplos a partir de seus próprios comportamentos para que os liderados possam imitar e comunicam elevadas expectativas a respeito do desempenho do seguidor.

Liderança transformacional é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, procurando aumentar o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores

morais, Em relação a “*hierarquia de necessidades*” de Maslow (1954), os líderes transformacionais ativam aquelas necessidades de alto nível dos seguidores. A liderança transformacional pode ser exercida por qualquer organização e em qualquer tipo de cargo, envolvendo tanto pessoas que influenciam seus pares e superiores, como subordinados” .(BURNS, 1978, p.20).

Em uma abordagem mais atual, Rowe (2002) apresenta o conceito de liderança estratégica, definida como a habilidade de influenciar pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. O diferencial desse enfoque é a preocupação com a criação de valor para a empresa, por meio de decisões que maximizam o retorno sobre o investimento.

Como se observa nas diversas abordagens sobre liderança, o assunto tem uma forte correlação com o Endomarketing, na medida em que é o líder empresarial que deve encabeçar um programa voltado ao atendimento das expectativas e necessidades de seus liderados integrantes da equipe/empresa.

Kotter e Heskett (1994, p. 104) enfatizam a importância e a necessidade da figura do líder em processos de mudança cultural em empresas. Na abordagem desses autores, o líder “precisa criar e comunicar com eficiência a percepção da necessidade de mudança, mesmo quando a maioria acredita que está tudo bem”.

2.7 IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Para a implantação de um programa de Endomarketing, Bekin (1995) propõe a divisão dos instrumentos em 02 níveis: o de diagnóstico e o programa de ação. Para a realização do diagnóstico, o autor sugere a avaliação dos seguintes fatores:

- a) ambiente interno: avaliação dos setores, nível de integração entre eles, relação com os consumidores;
- b) imagem da empresa: expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe e conhecimento dos objetivos da empresa.

Uma vez realizado o diagnóstico, a organização pode se encontrar em diferentes níveis de necessidades em termos de estratégia e ações. Pode, por exemplo, ter necessidade de estratégias voltadas para melhoria de atendimento ao cliente, ou, se já as tiver, a necessidade de estratégias de manutenção. Uma terceira necessidade seria a introdução de novos bens e serviços para os funcionários.(BEKIN, 1995)

A partir do diagnóstico, Bekin (1995) aponta alguns itens que devem fazer parte de um programa de Endomarketing. O primeiro deles diz respeito aos processos de seleção, os quais devem ocorrer dentro de critérios bem definidos e observado o perfil desejado e estabelecido pela empresa. O segundo ponto é o treinamento, que deve ser desenvolvido a partir do levantamento das necessidades, visando qualificar o funcionário a níveis excelentes de desempenho. A seguir o plano de carreira, que na visão do autor deve ser estruturado de forma a permitir o crescimento profissional, servindo de estímulo permanente para os funcionários, mas ao mesmo tempo sendo passível de mudanças e atualizações.

Bekin (1995) ressalta, ainda, a motivação e valorização, por meio de ações para reconhecer o trabalho bem feito, o reconhecimento como indivíduos e a remuneração adequada. Especialmente no que se refere à motivação, o autor relata os seguintes especiais fatores para a criação de um processo permanente: integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados, envolvimento dos funcionários no

planejamento e na tomada de decisões, estímulo à iniciativa e à atitude criativa e delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida.

Outros pontos relacionados são os sistemas de informações e a rede de comunicação interna, onde o autor destaca a diferença entre o que é informação e comunicação. Enquanto a primeira é unilateral a segunda é um processo que exige interlocutores, e deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o *feedback* pelas partes interessadas.

Também como item importante para o programa de Endomarketing, Bekin (1995) destaca a segmentação de mercado —técnica de Marketing também aplicável aos clientes internos —cuja idéia é agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas necessidades e expectativas.

O último ponto apresentado trata da elaboração de cenários, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do Marketing, na qual a proposta é a participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos.

De acordo com Brum (1998), o planejamento em Endomarketing é composto de seis etapas. A primeira delas caracteriza-se pela pesquisa e diagnóstico. A pesquisa de clima é destacada como um instrumento que revela a realidade da empresa e serve como estudo de gestão. A etapa seguinte constitui o momento de definição de meta global, onde todos possam conhecer claramente onde a empresa quer chegar. As metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou novos produtos no mercado. Depois da definição da meta global ocorre a criação de ícones de comunicação Interna, quando deverá ser criado o *slogan* que deverá fazer parte do cotidiano da empresa, disseminado através das falas da direção e dos instrumentos de comunicação.

A seguir, deverá ocorrer a divisão do público interno em: Direção —presidente e seus diretores, responsáveis pela geração das informações —, Chefias Intermediárias —gerentes e supervisores, que deverão gerenciar as informações geradas pelo primeiro grupo —, e o Pessoal de Base, onde se enquadram os funcionários de linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, e de pessoal de apoio.

Finalmente deve ser definido o programa em si, caracterizado pela autora como o conjunto das ações e instrumentos que têm o objetivo de informar, integrar e encantar o cliente interno. A etapa final é o lançamento do programa, que deve contar com a presença da Alta Administração da empresa, com toda a pompa possível para marcar o lançamento das idéias globais do programa.

Las Casas (1997) também sugere pontos para a implementação de um programa de marketing interno, resumidos a seguir. O primeiro item seria a realização de um diagnóstico inicial, com vistas a identificar pontos de conflito. Em seguida, com o objetivo de identificar as causas dos problemas detectados, deve ser feita pesquisa entre funcionários. Depois disso a empresa deve passar à etapa de desenvolvimento de cargos ou produtos diferenciados, associando-os com benefícios. Da mesma forma que no marketing externo, todos os segmentos funcionais devem ser identificados. A partir dessa segmentação, é que deve ocorrer o direcionamento de produtos e idéias.

Dentro da abordagem de Marketing de Relacionamento com Clientes, Stone, et al (2001) consideram que o marketing interno segue as mesmas disciplinas normais do marketing, quais sejam: compreensão do mercado, definição de objetivos, criação de políticas, divulgação aos funcionários, avaliação de resultado e aperfeiçoamento dos planos.

Dentro dessa perspectiva, sugerem pontos relevantes para o planejamento de um programa de marketing interno. O primeiro trata da definição de objetivos claros sobre o que observar, alertando para a mensuração dos efeitos da comunicação em termos dos objetivos estabelecidos. Depois, alertam para a avaliação da comunicação como sendo um elemento importante no processo de gestão de clientes, sugerindo a comparação dos custos com os benefícios, tanto para funcionários como para clientes. Apontam para a identificação e eliminação de diferenças entre linguagem dos clientes internos e externos. A segmentação dos clientes internos, já mencionada por outros autores, na visão de Stone, et al (2001) deve ocorrer com base nos tipos de tarefas executadas e os benefícios obtidos com as mesmas.

Quanto à comunicação, esses autores preconizam que seja utilizada grande variedade de meios para transmitir mensagens, devendo ser escolhidos conforme a complexidade, o tipo e o volume de audiência. Caso seja possível, sugere a utilização de agências profissionais de comunicação. Na visão dos mesmos, devem ser controlados o alcance e a frequência das comunicações internas, de modo a evitar o excesso. Ressaltam ainda a necessidade de se realizar pesquisas regulares entre os funcionários para medir os efeitos do marketing interno. Alertam para o reconhecimento da importância de conceitos criativos em vez de instruções comuns e da mobilização de todos os funcionários.

2.8 CRIAÇÃO DE ARCABOUÇO TEÓRICO PARA O ENDOMARKETING, NA PERSPECTIVA DE INKOTTE

A dissertação de mestrado de Inkotte (2000) contempla a apresentação de uma proposta de arcabouço teórico para o Endomarketing. Segundo o autor da

dissertação, o que o motivou a escrever a proposta, foi a constatação de que as abordagens de Endomarketing, pelos autores nacionais, não têm uma estrutura teórica consistente. Elas seriam uma mistura desordenada de diversas áreas do conhecimento como: psicologia, relações públicas, motivação e marketing.

A abordagem de Inkotte (2000, p.84) inicia-se pela diferenciação entre Marketing Interno e Endomarketing, concluindo que “enquanto no Marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no Endomarketing a empresa é o próprio produto”.

Para Inkotte (2000), o funcionário, ao ser tratado pela organização como cliente, deve ser visto de forma diferente de “colaborador”. Sob a ótica de segmento de mercado, a consideração de algumas variáveis é relevante — nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural etc — pois facilita a identificação das necessidades de cada grupo, além de conduzir a aplicação dos mais adequados instrumentos e técnicas de Marketing. Entre os padrões de procedimentos o autor cita o acesso aos dados —por meio de entrevistas —, a mensuração e a avaliação com o detalhe do perfil de cada segmento. A segmentação é uma técnica que deve ser empregada regularmente, haja vista a própria dinâmica da interação que sofrem os grupos funcionais dentro das organizações.

A pesquisa de Endomarketing busca essencialmente saber o que o cliente interno pensa, facilitando o planejamento, o desenvolvimento do programa e o controle das ações. Para retratar o processo de pesquisa o autor utiliza os passos descritos por Kotler (1992), para o processo de pesquisa de Marketing, acrescentando que os mesmos são perfeitamente adaptáveis ao Endomarketing. São eles:

a) definir o problema e os objetivos da pesquisa;

- b) desenvolver o plano de pesquisa;
- c) coletar a informação;
- d) analisar a informação;
- e) apresentar os resultados.

Para a determinação da demanda de mercado Inkotte (2000) também utiliza as oito situações definidas por Kotler (1992), adaptando-as ao Endomarketing, considerada a empresa como um produto e os empregados como clientes. São elas:

- a) demanda negativa – insatisfação que leva o empregado a desejar sair da empresa;
- b) demanda inexistente – o cliente interno é indiferente às possíveis mudanças da empresa;
- c) demanda latente – há o interesse dos empregados pela mudança, mas não da empresa;
- d) demanda declinante – as mudanças são assimiladas pelos clientes internos mas acabam tornando-se, com o tempo, desinteressantes;
- e) demanda irregular – motivação apenas com os objetivos imediatos;
- f) demanda plena – plena satisfação com as mudanças ocorridas na empresa
- g) demanda excessiva – existe o desejo por mudanças mais rápidas e intensas;
- h) demanda indesejada – ocorre quando as alterações dentro da empresa visam apenas aos interesses da organização e não dos clientes internos.

Interessante é a proposta apresentada para a conversão dos elementos do composto de Marketing, ou Marketing-mix, de Jerome McCarthy, os 4 P's (Produto – Preço – Pontos de distribuição – Promoção), em Endomarketing-mix. Segundo Inkotte (2000), essa adaptação é uma idéia inicialmente proposta por Olga Cardoso, em 1995, na sua tese de doutorado *“Foco na Qualidade Total de Serviços no*

conceito de Produto Ampliado”, apresentada ao Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, quando a mesma reconhece o gerenciamento das mudanças como fundamental para a implementação da Qualidade do Serviço Total.”

No diagrama a seguir apresenta-se a transmutação proposta por Inkotte (2000), onde os 04 P's transformam-se em 04 C's:

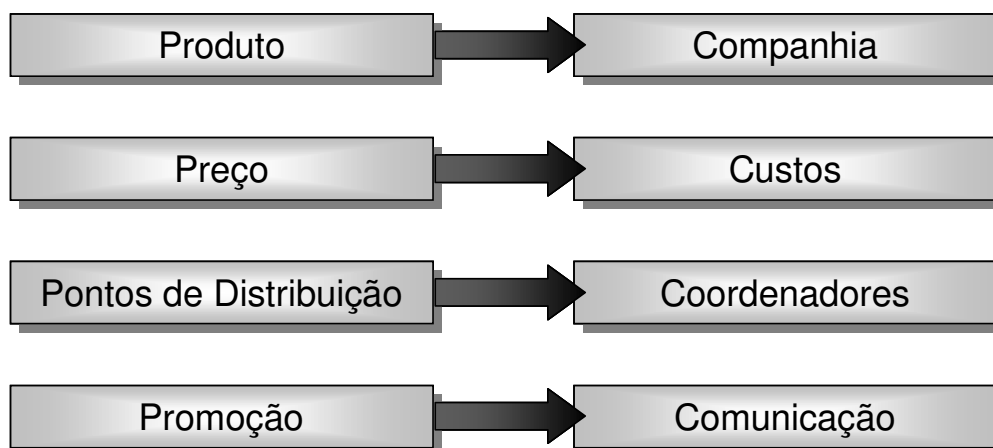


Figura 4 - Transmutação dos elementos do Marketing Mix (INKOTTE, 2000, p.95)

Como se pode observar da figura 4:

O produto corresponde à Companhia ou empresa; o Preço tem seu equivalente em Custos; os Pontos de distribuição são os Coordenadores de Endomarketing, enquanto a Promoção correlaciona-se à Comunicação.
(INKOTTE, 2000, p.95)

Assim, a empresa é o produto, cujo alvo é o cliente interno. Quanto mais ações e adaptações sofrer a companhia no sentido de atrair e conquistar o funcionário, maior será o diferencial competitivo. Custos, nesta abordagem, passam a ser todos os investimentos para melhorar o desempenho dos clientes internos, a política de remuneração e demais gastos com as ações de Endomarketing. Coordenadores, no modelo proposto por Inkotte (2000), são as pessoas que se responsabilizam pela implementação dos planos e ações de Endomarketing. Comumente são as chefias intermediárias, líderes de opinião ou qualquer outro que possa contribuir com a área.

A Comunicação é a atividade que congrega as tarefas da coleta e divulgação das informações, bem como dos planos, das ações e dos resultados alcançados.

O quadro a seguir mostra, na visão de Inkotte (2000), os elementos e as diferenças entre o composto de Marketing e o composto de Endomarketing.

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Quadro 1 – Diferenças entre o composto de Marketing e Endomarketing, segundo Alexandre Inkotte (INKOTTE, 2000, p.96)

Além de propor a criação de arcabouço teórico para o Endomarketing, Inkotte (2000) realizou um estudo comparativo das abordagens acerca do tema entre os autores nacionais. Suas principais conclusões foram:

- a) ao adaptar suas teses ao sentido etimológico de Endomarketing, e por utilizarem diversos métodos no trato do assunto, acabam por “lançar o tema em um confuso caldeirão teórico, onde são adicionados ingredientes das mais diversas áreas do conhecimento”(p.56); São então utilizadas terminologias que fundamentam áreas como Psicologia, Relações Públicas, Qualidade Total e Marketing. A crítica que o autor faz, neste caso, é o não estabelecimento de identidade à disciplina do Endomarketing;

- b) Analisa Brum (1994 e 1998) foca sua teoria mais no uso de técnicas de comunicação; já Wilson Cerqueira (1994) nas questões de relacionamentos humanos e motivação para o trabalho, enquanto que Bekin(1995) preocupa-se com a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos de Marketing.

2.9 GESTÃO DA QUALIDADE E ENDOMARKETING

Garvin (apud Paladini, 1990) identifica cinco abordagens para o conceito de qualidade. A primeira delas, dita transcendental, considera a qualidade uma característica observável, que não pode ser descrita. A segunda — abordagem centrada no produto — entende a qualidade como sendo uma variável passiva de medição, baseada em padrões objetivos. Já a abordagem centrada no valor associa a qualidade aos custos de produção, partindo do princípio de que, para ser considerado de qualidade, o produto deve apresentar preço aceitável. Na abordagem centrada na fabricação, qualidade refere-se à adequação do produto ao projeto ou às suas especificações. Na última abordagem, o foco da avaliação sobre a qualidade do produto é o cliente, estando, pois, atrelada ao atendimento das necessidades e conveniências do consumidor.

Dentre as abordagens retrocitadas, Garvin (1992) destaca a abordagem estratégica da gestão da qualidade, que incorpora aos conceitos de abordagens tradicionais a perspectiva de melhoria contínua. Segundo essa visão, a qualidade está inserida no processo de planejamento estratégico da empresa, no qual são estabelecidas metas anuais específicas e viáveis para a melhoria da qualidade.

Ainda com relação as citadas abordagens, no entendimento de Paladini (1990), dizem respeito às diferentes fases de produção e aos aspectos básicos que afetam seu nível de qualidade, devendo todas ser consideradas. Interpretando as citadas abordagens, conclui que qualidade é: “um conjunto de elementos básicos que, ao atuarem sobre o produto, permitem que a ele seja atribuída ‘boa qualidade’”.

A qualidade está estreitamente ligada ao objetivo de sobrevivência da empresa, que, por sua vez depende diretamente da satisfação dos consumidores, daí sua grande importância. Nesse contexto, o autor defende que a qualidade deve ser controlada. Em sua concepção, o Controle de Qualidade é um sistema dinâmico que abrange todos os setores da empresa como o objetivo de melhorar e manter a qualidade do produto final (PALADINI, 1990).

Neste caso, conforme argumenta Paladini (1990) são quatro os requisitos básicos do Controle de Qualidade: política da empresa, padrões de qualidade, metodologia de ação e atividades de apoio. A política é o primeiro grande requisito da administração da qualidade e deve ser definida pela alta administração, pois guarda estreita relação com os objetivos, as orientações e as intenções da empresa. Diz respeito à forma de atuação no mercado, ao nível de tecnologia empregado, à qualificação da mão-de-obra etc. O segundo requisito refere-se a parâmetros claros de aceitação do produto, enquanto a metodologia de ação diz respeito à forma mais adequada da ação do controle da qualidade. As atividades de apoio não estão diretamente ligadas à atividade de controle da qualidade, mas oferecem apoio à sua execução (Ex: organização, arquivamento etc.).

Cabe à gerência responsável pelo Controle da Qualidade implementar a política de qualidade da empresa, tanto no que diz respeito ao controle, quanto na coordenação dos esforços relacionados à busca e manutenção dos padrões de

qualidade. Na visão do autor, o gerenciamento do sistema de controle da qualidade significa desenvolver, implementar e controlar um Programa de Controle da Qualidade (PALADINI, 1990).

Tal programa inclui tanto as atividades de administração do sistema, quanto de coordenação, dentre as quais destacam-se pela correlação com o tema Endomarketing os seguintes pontos: a organização/gerenciamento do fluxo geral de informações da qualidade e o desenvolvimento de programas de motivação à qualidade para toda a empresa.

Com o intuito de propor um modelo que contribua para colocar em prática a teoria voltada à gestão para a Qualidade Total, Miranda (1994) define sete pilares que integram uma plataforma de apoio para romper as barreiras que se antepõem à prática: Orientação, Informação, Planejamento, Organização, Comunicações, Motivação e Liderança. Descreve-os da seguinte forma:

1. Orientação – posicionamento estratégico formal da empresa, o compromisso da alta administração . Contempla a missão, a visão de negócios, as diretrizes etc;
2. Informação – sistema de captação de dados e processamento de informações sobre o desempenho de todas as funções e processos. Na visão do autor, as informações são obtidas por meio da realização de análise ambiental interna e externa, as quais, submetidas a uma rigorosa avaliação, subsidiam o processo decisório e gerencial;
3. Planejamento – descrição dos procedimentos a serem adotados para o alcance dos objetivos determinados na orientação estratégica, dos meios a serem empregados e dos instrumentos para acompanhamento e controle;
4. Organização – após a definição dos objetivos e dos procedimentos definidos para alcançá-los, deve-se passar à atividade de estruturação/mobilização de recursos

(naturais, humanos, físicos-financeiros) para que o planejamento possa ser executado com máxima eficácia e eficiência;

5. Comunicações – engloba tanto a comunicação externa (clientes, fornecedores etc.) quanto a comunicação interna, ambas com o objetivo de gerar e sustentar os relacionamentos de parceria. Para o autor, “a problemática da comunicação interna abrange os processos de envolvimento, comprometimento e acionamento de pessoas, persuasão, superação de resistências, coordenação, liderança ativa, treinamento, capacitação e atribuição de poder” (MIRANDA, 1990, p. 128);
6. Motivação – provimento de ações adequadas à movimentação dos processos de conscientização, envolvimento e comprometimento requeridos em todos os níveis;
7. Liderança – é considerada pelo autor a força propulsora mais importante da gestão da qualidade. Traduz em ações os objetivos e as intenções definidos na Orientação e no Planejamento para a Qualidade. Por meio da liderança é que as pessoas são capacitadas e motivadas, desempenhando adequadamente as tarefas a elas atribuídas, o que garantirá o cumprimento das metas previstas na estratégia global da empresa.

A Gestão da Qualidade é tema tratado nas normas ISO 9000. Essas normas — formuladas pela Organização Internacional para Normalização Técnica, com sede na Suíça — de acordo com Silva (2001, p. 462), “definem padrões de um sistema de qualidade e orientam o desempenho de uma empresa em requisitos específicos nas áreas de projeto/desenvolvimento, produção, instalação e serviço”. Conforme Maranhão (2001), as normas ISO foram desenvolvidas com o objetivo de fixar normas técnicas essenciais, de âmbito internacional, de modo a evitar abusos

econômicos ou tecnológicos de países mais desenvolvidos sobre países menos desenvolvidos.

A norma ISO 9004, segundo Silva (2001), orienta no desenvolvimento e na implementação de um sistema de qualidade, examinando de forma detalhada cada um de seus elementos, com ênfase nas diretrizes para melhoria de desempenho e satisfação de clientes e outras partes interessadas. Essa norma pode ser utilizada para propósitos de auditoria interna. A ISO 9004 contempla os requisitos da ISO 9001 com vistas à certificação da qualidade para empresas que projetam, desenvolvem, produzem e instalam produtos.

De acordo com as perspectivas apresentadas para a Gestão da Qualidade, fica evidenciada a importância do Endomarketing nessa abordagem administrativa face à necessidade de se estabelecer na empresa um ambiente favorável ao atingimento dos objetivos definidos pela alta administração. Sendo vista como uma orientação da empresa, a qualidade depende, em sua essência, de um programa que promova o engajamento de todos os segmentos funcionais.

No contexto deste trabalho, a menção à Gestão da Qualidade é relevante em virtude de a área objeto da pesquisa atuar com orientação estratégica para a qualidade, possuindo inclusive certificação com base nos padrões internacionais ISO 9001, versão 2000.

2 METODOLOGIA

Metodologia, consoante Oliveira (2001), vem do grego *método*, *meta*, significando “ao longo de”, via, caminho, organização do pensamento. Estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los.

O método científico é a ordem que se deve impor aos diversos e diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. O método não é inventado e depende do objeto da pesquisa. Para esses autores não é mais possível improvisar. A atual fase é a da técnica da precisão, da previsão, do planejamento. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho e o resultado depende de seu usuário. Assim, o método nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo. Para investigar um fenômeno também existe um método que nos possibilita estabelecer uma relação de causa e efeito. O método permite ao investigador chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo (CERVO e BERVIAN, 1996).

O tratamento científico que se constitui em um caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais se dá através da pesquisa. Nesse sentido, Lakatos e Marconi (1991) acrescentam que todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, mas, em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências.

Para Cervo e Bervian (1996), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos. Havendo por parte do ser humano níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos, conforme

o objeto do estudo, é natural a existência de diversos tipos de pesquisa, que possuem além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias. Existem vários tipos de pesquisa: bibliográfica, descritiva, experimental.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno (OLIVEIRA, 2001). Para Cervo e Bervian (1996, p.48) ela é “meio de formação por excelência e como resumo de assunto constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias engloba toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas recentes, monografias, teses etc. e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Outra forma de pesquisa é a descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (1996), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Se desenvolve, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Koche (1997) argumenta que enquanto a pesquisa experimental cria e produz uma situação em condições específicas, geralmente com aleatoriedade da amostra e com elevado poder de manipulação das variáveis, a pesquisa descritiva constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. “Na pesquisa descritiva não há manipulação *a priori* das variáveis (p.124).

A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais: estudo exploratório, que define objetivos e busca maiores informações sobre determinado assunto de estudo, realizando descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma; estudo descritivo, que é o estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada; pesquisas de opinião, onde se procura saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto; pesquisa documental, através da investigação de documentos, a fim de se descrever e comparar usos e costumes, tendências e outras características (CERVO e BERVIAN, 1996).

Ainda segundo Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, sendo que a coleta de dados é uma das tarefas características da pesquisa descritiva. Nessa operação de coleta de dados são utilizados, como principais instrumentos a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. O estudo de caso é outra forma de pesquisa descritiva.

Este estudo também se caracteriza como um estudo de caso, que é definido por Yin (1990) como aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, dentro de um contexto real. No estudo de caso, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, devendo ser usadas várias fontes de evidência.

Na mesma linha de pensamento, um estudo de caso é definido, por Leonard e Barton (apud Pozzebon e Freitas, 1998), como história de fenômeno passado ou corrente, desenhada a partir de múltiplas fontes de evidência, no qual se pode incluir dados de observação direta e entrevistas sistemáticas, bem assim arquivos públicos

e privados. Em tese, cada fato relevante para o conjunto de eventos descritos no fenômeno é dado potencial para o estudo de caso. O contexto é importante.

Para realizar um estudo de caso é importante a preparação de um protocolo com as atividades a serem realizadas e os procedimentos seqüenciais. Deverão ser determinados os instrumentos para a coleta de dados, os quais poderiam ser literatura, documentos de arquivos, entrevistas, observação, experiências e artefatos (CAMPOMAR, 1991).

Gil (1988) aponta que o estudo de caso é caracterizado por ser de grande flexibilidade, permitindo que haja a possibilidade de explorar as diversas nuances de cada tema em particular, com roteiro flexível.

Por sua flexibilidade, o estudo de caso, no entendimento de Doni (1998), é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses, reformulação de problemas ou revisão de processos já existentes. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

Ainda segundo a abordagem de Doni (1998), o estudo de caso apresenta uma série de vantagens: o estímulo a novas descobertas – em virtude da flexibilidade, a ênfase na totalidade – foco na multiplicidade e dimensões de um problema como um todo e a simplicidade de procedimentos de coleta e análise de dados, quando comparados com os exigidos por outros tipos de metodologias.

Por outro lado, um estudo de caso também apresenta limitações e a mais saliente refere-se a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer, ainda, que a unidade escolhida para investigação seja bastante anormal em

relação às muitas de sua espécie. Este fato pode exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o requerido para outros tipos de delineamento.

Para Koche (1997, p.67), outro tipo de pesquisa que tem grande utilização, principalmente nas Ciências Sociais é a exploratória. Segundo esse autor “a pesquisa experimental e a descritiva pressupõem que o investigador tenha um conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas que está sendo estudado”. Porém, nos casos em que o objeto não apresente, ainda, um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos, é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar. Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre as variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

Outra abordagem quanto a utilização de métodos de pesquisa, no estudo de caso, é a classificação em qualitativo e quantitativo. Segundo Richardson (1989, p.38) o primeiro difere do segundo, em princípio, “na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Há autores que não fazem distinção clara entre métodos quantitativos e qualitativos por entender que a pesquisa quantitativa, é também, de certo modo, qualitativa.

Corroborando a citação acima, Goode e Hatt (1979) entendem que não há, na realidade, separação entre os métodos qualitativo e quantitativo, e afirmam que a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

Richardson (1989), também afirma que é possível se reconhecer que a forma como se pretende analisar um problema é que demandará uma metodologia qualitativa ou quantitativa. Para ele, a abordagem qualitativa de um problema é uma opção para entender a natureza de um fenômeno social, e pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante seu caráter qualitativo, quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de assegurar a exatidão no plano dos resultados.

O trabalho constitui-se de uma pesquisa descritiva, utilizando as formas de pesquisas de opinião, estudo exploratório, pesquisa documental e estudo de caso, e aborda o Endomarketing dentro da Gerência de Análise de Crédito da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil, pesquisa, para tal, o nível de satisfação das agências (consumidores internos dos serviços prestados pela Gerência), o nível de satisfação nos funcionários que trabalham na Gerência e a satisfação da Alta Administração com o desempenho global da Gerência em relação às expectativas do Conselho de Administração e Conselho Diretor da Empresa.

Foi realizada, também, uma pesquisa, através de levantamento bibliográfico sobre o assunto central e alguns assuntos correlatos, envolvendo Marketing, Endomarketing, Recursos Humanos, Qualidade e Produtividade. Além disso, procurou-se, dentro do possível, o direcionamento para o mercado bancário, utilizando-se livros, periódicos, artigos diversos, cursos e seminários específicos, dentre outros.

Para o alcance dos objetivos deste estudo foram realizadas duas pesquisas: uma para avaliar a satisfação das agências – consumidores internos (Apêndice A), e outra para avaliar o clima organizacional da Gerência - satisfação dos funcionários (Apêndice B).

A pesquisa para avaliação da satisfação das agências foi construída em torno de quatro orientadores que refletem os valores essenciais no relacionamento cliente-fornecedor. Esses orientadores são:

- a) responsividade: atendimento aos requisitos das demandas (capacidade de solucionar problemas, velocidade de atender demandas, capacidade de atender aos requisitos contratados, capacidade de atender diferentes necessidades e de antecipar-se às demandas);
- b) capacidade técnica: conhecimentos e habilidades para o desempenho do trabalho (capacidade de oferecer alternativas de solução às demandas, apresentação de soluções tecnicamente consistentes, capacidade de argumentar e convencer quanto a qualidade da solução, capacidade de surpreender o cliente com soluções de alto valor agregado, capacidade de assumir os impactos e resultados das soluções desenvolvidas);
- c) sinergia: ação coordenada e integradora entre unidades e alcance de objetivos comuns (habilidade de estabelecer relacionamentos construtivos com o cliente na busca da melhor solução, capacidade de colocar-se no lugar do cliente e habilidade de estabelecer relacionamentos com os intervenientes para a construção de soluções);
- d) funcionamento: organização da Unidade de modo a agregar valor à cadeia cliente-fornecedor (capacidade de organizar-se internamente para agregar valor aos produtos entregues ao cliente, e entregar soluções com foco no cliente final do Banco, capacidade de construir canais que facilitem a comunicação com os clientes internos, disponibilidade de acompanhar a implementação de soluções e de desenvolver competências para o atendimento das demandas).

A pesquisa de satisfação das agências contou, também, com três questões abertas (espaço para manifestação de críticas, comentários e sugestões). Segundo Boyd e Westfall (1987), nas questões abertas o respondente tem liberdade para utilizar suas próprias palavras e exprimir quaisquer idéias.

A pesquisa para investigar a qualidade do Clima Organizacional da Gerência foi adaptada da pesquisa corporativa realizada pelo Banco para investigar o clima, com incremento de 32 questões (modelo Apêndice B).

O modelo pressupõe que Clima Organizacional é o somatório das percepções que os funcionários possuem de todo um contexto, que influencia a convivência no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para o desempenho individual e da Organização.

O modelo conceitual envolve três dimensões do Clima:

- a) dimensão organizacional – relativa às condições propiciadas pela Empresa para o desempenho do papel ocupacional, à clareza organizacional e padrão de desempenho e à recompensa e volume de trabalho;
- b) dimensão ocupacional – refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho pessoal no cargo e à perspectiva de desenvolvimento profissional;
- c) dimensão psicossocial – sentimentos e atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria Organização.

Para identificar os graus de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho, as questões formuladas na pesquisa foram agrupadas em 8 dimensões ou fatores, quais sejam:

- d) Fator 1 – Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho – verifica se, na percepção dos funcionários, a missão, as políticas, diretrizes e objetivos da

instituição, além do padrão de desempenho esperado, se estão claramente definidos e divulgados (Questões 01,13,17,32,41,48,61,66);

- e) Fator 2 – Estilo de Gerência – fator que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos (Questões.06,10,14,23,25,30,27,34,37,40,43,45,49,57);
- f) Fator 3 – Reconhecimento – fator que averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho (Questões 07,15,26,31,36,47);
- g) Fator 4 – Comprometimento Organizacional – fator que permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a Empresa e com o trabalho (Questões. 28,33,44,46,55,58,64);
- h) Fator 5 – Recompensa e Volume de Trabalho – dimensão para conhecer a percepção dos funcionários em relação à recompensa e à variedade de retribuições que lhes são oferecidas como compensação ou contrapartida pelo seu desempenho ou contribuição prestada à Empresa. (Questões 04,24,42,52,54,63,65);
- i) Fator 6 – Condições de Trabalho – mede a percepção dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos (Questões.03,12,19,35);
- j) Fator 7 – Desenvolvimento Profissional – fator que permite saber das perspectivas de desenvolvimento profissional, do processo de enriquecimento da experiência, do aumento de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades, que possam contribuir para a mudança de posição do funcionário na estrutura ocupacional.(Questões 01,13,17,32,41,48,61,66);

- k) Fator 8 – Autogestão da equipe – verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários do setor ou área para atingir objetivos (Questões 09,16,20,22,38,39,58).

Procedimentos para o alcance do objetivo específico de verificar a satisfação das agências:

- a) identificar os requisitos do produto/serviço “súmula de análise de risco e estabelecimento de limite de crédito”;
- b) verificar o cumprimento dos prazos acordados com a rede de agências;
- c) examinar o grau de convencimento das agências quanto aos valores e condições estabelecidas pelas Divisões na sumula de análise de crédito;

Procedimentos para o alcance do objetivo de apurar a satisfação dos funcionários:

- a) verificar se há clareza na definição dos objetivos e prioridades organizacionais e no padrão de desempenho que é esperado dos empregados pelos gerentes;
- b) investigar se existe preocupação com a melhoria contínua dos produtos/serviços oferecidos;
- c) constatar se as informações necessárias para o bom desempenho das tarefas são repassadas a todos os funcionários;
- d) apurar se os funcionários estão satisfeitos com a política salarial, com o plano de cargos e o volume de trabalho;
- e) verificar se o ambiente e as condições de trabalho (físicas e de segurança) são adequadas;
- f) avaliar o estilo de gerência na percepção dos funcionários (se eles são ouvidos na tomada de decisão, igualdade de tratamento, valorização da competência, clareza de comunicação, motivação do líder);

- g) avaliar se a organização reconhece o trabalho dos funcionários e leva em conta o merecimento nas promoções internas;
- h) averiguar se os funcionários se sentem comprometidos com a organização na obtenção de resultados, o nível de cooperação entre si para a realização das atividades, o sentimento em relação ao orgulho de pertencer aos quadros da empresa;

Procedimento para o alcance do objetivo de averiguar a satisfação da Alta Direção da Empresa:

- i) avaliar a satisfação dos Executivos integrantes da Administração da Diretoria em relação ao cumprimento do Acordo de Trabalho e do desempenho da Gerência de Análise de Crédito (satisfação das agências, clima organizacional e indicadores de produtividade e do nível de inadimplência dos tomadores de empréstimos).

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Stevenson (1981), a finalidade da amostragem é permitir fazer inferências sobre uma população após inspeção de apenas parte dela. Fatores como: custo, tempo, ensaios destrutivos e população infinitas tornam a amostra preferível a um estudo completo (censo) da população.

A primeira questão em qualquer operação de amostragem é definir o universo ou população em estudo. O universo é todo o grupo de itens que o pesquisador deseja estudar e sobre o qual pretende generalizar.(BOYD e WESTFALL, 1987).

O universo alvo da pesquisa foram as 3.100 agências do Banco do Brasil no país. No caso da pesquisa para satisfação das agências, dada a dificuldade de se pesquisar a totalidade das agências (3.100) que se utilizam dos serviços das

Divisões de Análise de Crédito, optou-se por uma amostragem probabilística estratificada.

De acordo com Oliveira (2001), este tipo de amostragem é um tipo de atividade na qual a amostra passa a ser planejada com o objetivo de que um determinado número de itens do universo seja escolhido em cada estrato, ou seja, é subdividida em subgrupos homogêneos(estratos), mas que em conjunto inclui todos os itens do universo.

As 3100 agências do Banco foram estratificadas em 04 níveis, distribuídas proporcionalmente às demandas de serviços de análise, da seguinte forma:

Agências tipo nível 1 – 52%

Agências tipo nível 2 – 22%

Agências tipo nível 3 – 16%

Agências tipo nível 4 – 11%

Para apuração do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula indicada por GIL (1991):

$$n = \frac{z^2 \cdot (p.q) \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot (p.q)}$$

Onde:

n = número de elementos da amostra (em unidades);

N = número de elementos da população;

Z = intervalo de confiança da pesquisa (em desvios-padrões); 95% = 1,96

e = margem de erro da pesquisa (em desvio percentual relativo às freqüências obtidas); 5%

$p.q$ = grau de homogeneidade das opiniões da população
 (“split”)/probabilidade de ocorrência do evento “respostas iguais”;
 são usuais 50/50 ;

Para a pesquisa com as agências, com uma população de 3.100 agências, intervalo de confiança de 95%, e margem de erro de 5% e grau de homogeneidade das opiniões da população de 0,25, chegou-se a uma quantidade de questionários de 181, distribuídos proporcionalmente pelas agências, segundo a estratificação dos níveis anteriormente mencionada. Para conferir margem de segurança à pesquisa, foram selecionadas 250 agências e enviados igual número de questionários.

As pesquisas qualitativas (Apêndices C e D) foram realizadas mediante entrevistas com os principais executivos da Diretoria de Crédito e com os gerentes das Divisões de Análise de Crédito e visaram levantar a satisfação com os resultados alcançados pela Gerência sob análise e sensoriar se esses resultados correspondem às expectativas do controlador/acionista majoritário.

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos: observação “*in loco*” nas Divisões, leitura e análise de documentos internos da Organização e entrevistas estruturadas, com questionários qualitativos (perguntas abertas) , aplicados aos gerentes de cada Divisão (Apêndice D), e aos principais executivos da Diretoria de Crédito (Apêndice C).

Em seguida, mediante a aplicação de duas pesquisas de opinião, com questionários quantitativos (pesquisas de satisfação das agências e pesquisa de clima organizacional, apêndices A e B), com a necessária delimitação do universo e da amostra da pesquisa, já explicadas anteriormente.

A pesquisa de satisfação das agências foi remetida para os gerentes(250) das agências selecionadas via intranet, não se identificando os respondentes, para garantir maior liberdade de posicionamento apenas identificando o prefixo de cada Divisão que atende a agência respondente, para possível tratamento de questões regionais, obtendo-se um percentual de 78% de devolução para o pesquisador.

A pesquisa de clima organizacional foi aplicada para todos os funcionários da Gerência (100% da população, representada por 195 elementos), através de sistema eletrônico corporativo, sem identificação do respondente e apenas identificando o prefixo de cada Divisão a que pertence o funcionário, para possível tratamento de questões localizadas regionalmente.

As entrevistas aos gerentes das Divisões e ao Comitê de Administração da Diretoria de Crédito foram conduzidas pelo pesquisador.

3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa de satisfação das agências foi compilada e utilizada a média aritmética simples das respostas para apuração da média de satisfação em cada questão. Esta nota média – de 01 a 06 foi convertida em percentual de satisfação utilizando-se uma regra de três simples, onde a nota 6 corresponde a 100 % de satisfação.

Para a pesquisa de satisfação dos funcionários foi adotado o mesmo procedimento acima descrito, agrupando-se, porém, as questões em Fatores e os Fatores em Dimensões, conforme quadro a seguir:

DIMENSÕES	FATORES	QUESTÕES
Ocupacional	Desenvolvimento profissional	01,13,17,32,41,48,60,65
Organizacional	Clareza organizacional e padrão de desempenho	02,05,08,11,18,21,29,50,51,53,56,59,61
	Recompensa e volume de trabalho	04,24,42,52,54,62,64
	Condições de trabalho	03,12,19,35
Psicossocial	Estilo de Gerência	06,10,14,23,25,30,27,34,37,40,43,45,49
	Reconhecimento	07,15,26,31,36,47
	Autogestão da equipe	09,16,20,22,38,39,58
	Comprometimento Organizacional	28,33,44,46,55,57,63

Quadro 2 – Agrupamento das questões da pesquisa em dimensões e fatores

As respostas dos questionários das entrevistas foram compiladas e as principais observações dos entrevistados são apresentadas nos resultados.

Também as principais constatações do manuseio dos documentos da organização estão descritas na apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional, agrupados em seus oito fatores (desenvolvimento profissional, clareza organizacional e padrão de desempenho, recompensa e volume de trabalho, condições de trabalho, estilo de gerência, reconhecimento, autogestão da equipe e comprometimento organizacional), da pesquisa de satisfação das agências, agrupados em 04 orientadores (responsividade, capacidade técnica, sinergia e funcionamento), além da análise crítica das entrevistas e do exame da Organização através de documentos, organogramas e procedimentos operacionais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

4.1.1 Perfil

4.1.1.1 Competências básicas

A Gerência de Análise de Crédito (GECRE), subordinada diretamente à Diretoria de Crédito, cumpre papel estratégico na área de crédito do Conglomerado Banco do Brasil. As competências básicas são:

- a) garantir a integridade do ativo operacional global do Banco e níveis adequados de risco nas operações ativas;
- b) garantir que os produtos e serviços da Gerência estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências da supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos;
- c) apurar o risco e estabelecer o limite de crédito de pessoas físicas e jurídicas, diferenciadas de acordo com sua natureza e porte, inclusive cooperativas de produção agropecuária e produtores rurais.

4.1.1.2 Principais clientes/usuários

São clientes da GECRE as unidades de negócios (Rede de agências atacado e rede de agências varejo), que utilizam intensamente os produtos e serviços, de modo a garantir o atendimento aos seus clientes externos em operações ativas (empréstimos) do Banco.

4.1.1.3 Principais insumos e fornecedores

Os principais insumos necessários aos processos da Diretoria, disponibilizados pelos fornecedores, são classificados como informações internas e externas, conforme **figura 5**.

Fornecedores		Insumos	Relac.
Agências	INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Informações para análise de projeto e análise de risco e estabelecimento de limite de crédito de clientes 	Parceria
Diretoria de Tecnologia		<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informação e banco de dados 	
Diretoria de Gestão de Pessoas		<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de funcionários, capacitação profissional, GDP e Clima Organizacional 	
Diretoria Jurídica		<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria jurídica 	
Diretoria de Infra-Estrutura		<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos, contratos, segurança, conservação predial 	
Unidade Estratégia e Organização		<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria em estratégias empresariais 	
BACEN	EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de devedores inadimplentes de órgãos públicos federais • Informações sobre operações de crédito dos clientes do SFN 	Contrato de prestação de serviços/Aquisição no mercado
Lopes Filho, Reuters, AT Kearney, Esalq		<ul style="list-style-type: none"> • Informações setoriais/mercadológicas 	
Moody's, Atlantic Rating		<ul style="list-style-type: none"> • Consultoria 	
Bankscope		<ul style="list-style-type: none"> • Rating e pesquisa de bancos e empresa 	
Economática		<ul style="list-style-type: none"> • Análise financeira e estatística 	
IIF		<ul style="list-style-type: none"> • Informações de empresas 	
SPSS/ SAS		<ul style="list-style-type: none"> • Análise das condições econômicas e políticas 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Softwares estatísticos 	

Figura 5 – Lista de fornecedores Internos e Externos da GECRE

Fonte: Manual do Sistema de Qualidade da GECRE

4.1.1.4 Perfil do quadro de pessoal

A força de trabalho da GECRE é composta por 195 funcionários, conforme descritos na **figura 6**.

FUNÇÃO	QUANTIDADE
ANALISTA SÊNIOR	11
GEREN NÚCLEO B	24
ANALISTA PLENO	125
ANALISTA JÚNIOR	28
GERENTE DE DIVISÃO	5
GERENTE EXECUTIVO	1
Q.S.	1

Figura 6: Perfil do quadro de pessoal- funções

Fonte: Livro de Instruções Codificadas do BB

O perfil do quadro funcional da GECRE, quanto ao nível de escolaridade, apresenta-se assim distribuído, conforme **figura 7**.

Especialização/mestrado/doutorado	Graduação	graduação em andamento	médio
69	100	9	17

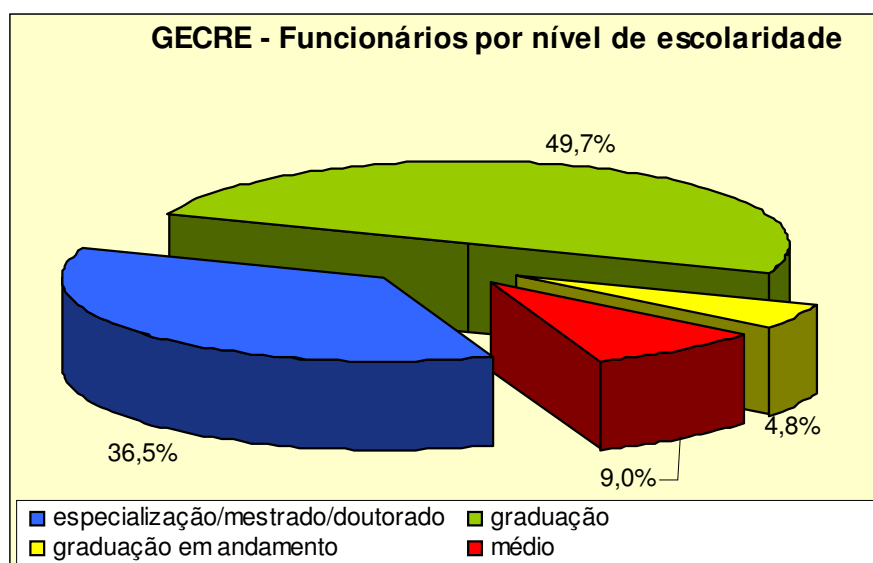


figura 7: Perfil dos funcionários da GECRE por nível de escolaridade

Fonte: Manual do Sistema de Qualidade da GECRE

4.1.1.5 Principais instalações e localidades

Com o propósito de viabilizar atendimento ágil e eficaz a seus clientes, as Divisões da GECRE estão localizadas estrategicamente em capitais de várias regiões do País, conforme **figura 8**. Para o desempenho de suas atividades os

funcionários da GECRE utilizam, por meio de microcomputadores de uso individual interligados em rede, os sistemas de informações corporativos e os aplicativos específicos desenvolvidos pela Diretoria de Crédito ou pela Gerência.

Cidades	Brasília (DF)	Gerências/ Divisões	GERIS, GEPRO, GECRE – Divisão Centro-Norte,
	São Paulo (SP)		GECAC, GECRE – Divisão Sudeste II
	Belo Horizonte		GECRE – Divisão Sudeste I
	Curitiba (PR)		GECRE – Divisão Sul
	Recife (PE)		GECRE – Divisão Nordeste

Figura 8: Localização das Divisões no País

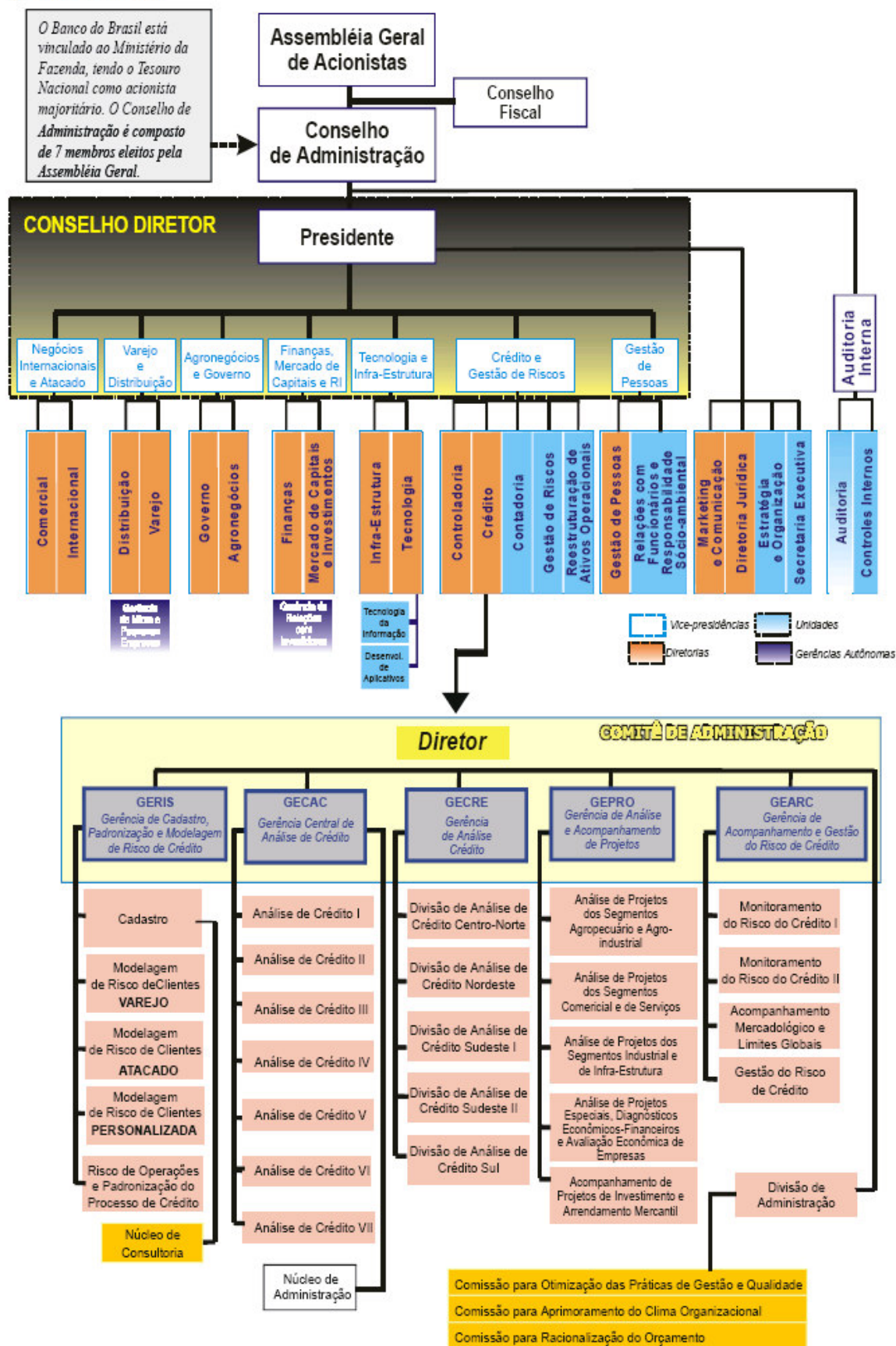
4.1.1.6 Organograma do Banco do Brasil e da GECRE

O Banco do Brasil está vinculado ao Ministério da Fazenda, tendo o Tesouro Nacional como acionista majoritário. É uma empresa de economia mista, com ações negociadas em Bolsa de Valores. O maior nível decisório é a Assembléia Geral de Acionistas, seguido pelo Conselho de Administração – que é formado por pessoas indicadas pelo Governo Federal, com notória capacidade na área financeira. Abaixo do Conselho de Administração está o Conselho Diretor, formado por funcionários concursados e indicados pelo Governo Federal. São sete Vice-Presidências e quinze Diretorias.

O Comitê de Administração da Diretoria de Crédito é formado pelo Diretor mais seis Gerentes Executivos, todos exclusivamente recrutados entre os quadros do Banco. Na Gecre o representante da Administração é responsável por atualizar e manter o sistema de qualidade da gerência, bem como zelar pelo cumprimento de todas as rotinas padronizadas.

Os organogramas do Banco do Brasil são apresentados nas **figuras 9 e 10**, respectivamente.

I) Organograma



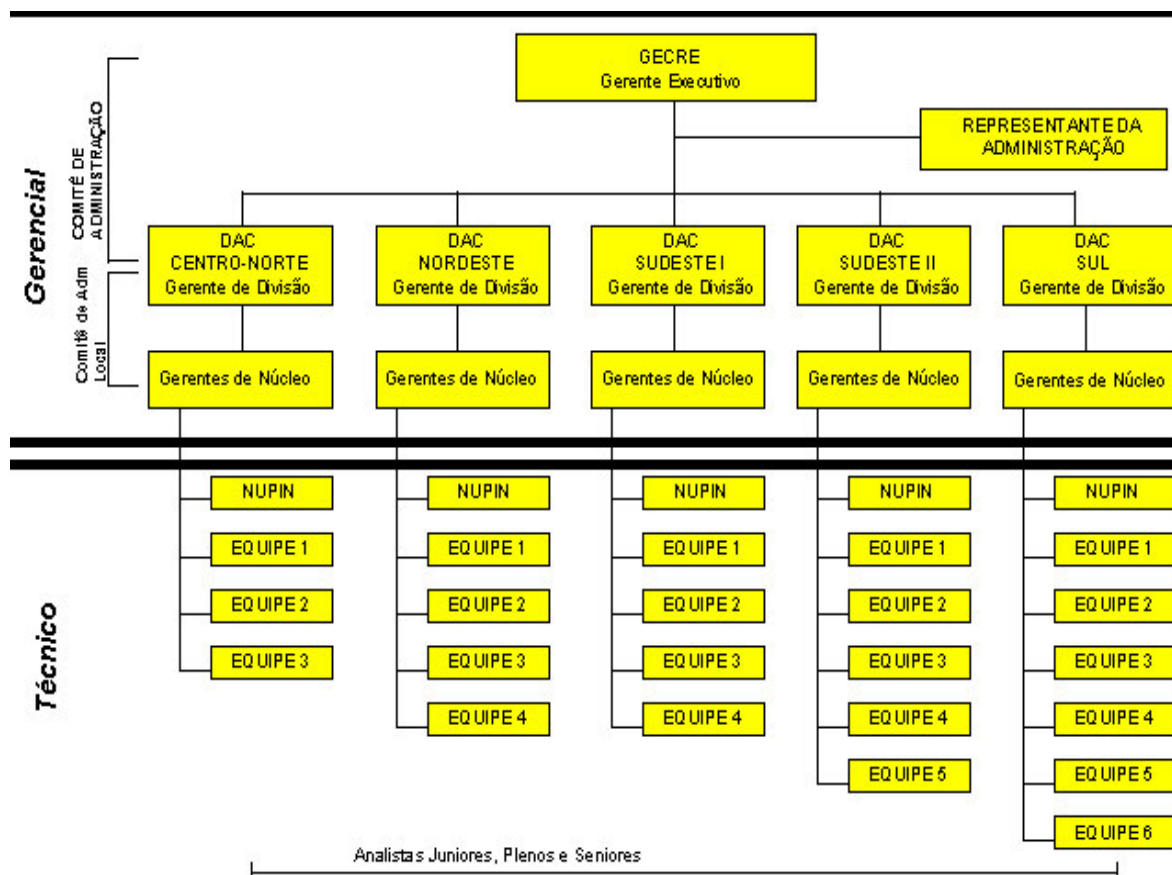


Figura 9: Organograma Banco do Brasil e Figura 10: Organograma GECRE

Fonte: Manual do Sistema de Qualidade da GECRE

4.1.2 Liderança

O sistema de liderança da GECRE está estruturado na forma de colegiado, constituído por comitês locais nas Divisões e por um comitê ampliado com os Gerentes de Divisão e o Gerente Executivo. Nos comitês são analisadas e deliberadas as proposições estratégicas e operacionais da GECRE. Embora à distância, o comitê ampliado atua em forma permanente e é também promotor da gestão e motivação dos funcionários, buscando sua colaboração e comprometimento.

Para estabelecer, comunicar e garantir o entendimento dos valores organizacionais e das orientações estratégicas a todas as partes interessadas os líderes utilizam-se de atividades, recursos e formas, conforme descrito na **figura 11**.

ATIVIDADES

- **Reunião anual** onde são comunicados os resultados do ano que se encerra, o planejamento, metas e perspectivas futuras, seguindo as orientações institucionais. O encontro conta com os Gerentes de Divisão e os Gerentes de Núcleo das Divisões;
- **Reuniões mensais** de gestão para apresentar o andamento dos trabalhos realizados em cada Divisão e assuntos relevantes para a GECRE, com eventual participação de outras Gerências da Diretoria. Essas reuniões realizam-se uma vez em cada Divisão, em forma de rodízio.
- **Reuniões trimestrais** de análise crítica dos indicadores de desempenho, da inadimplência e aprovação de sugestões de melhoria. Reunião com debates sobre os principais indicadores, sobre os principais casos de inadimplência e implementação de melhorias sugeridas pelas equipes de trabalho.
- **Reunião mensal do Gerente Executivo** com as equipes nas Divisões;
- **Palestras** ministradas por Gerentes Executivos, Diretores e Vice-Presidentes do Banco;
- **Parcerias** com a Diretoria de Gestão de Pessoas na elaboração/atualização de cursos;

RECURSOS

- Sistema de Informações do Banco do Brasil(SISBB), onde constam aplicativos como Livro de Instruções Codificadas(LIC);
- Agência de Notícias, Comunicado a Administradores e Comunicado a Funcionários;
- Página na intranet;
- Revista bb.com.você;
- TV Banco do Brasil;
- Portal de Desenvolvimento Profissional;
- Teleconferência (Disk Gecre);
- Rede local de microcomputadores;
- Cartilhas tratando de assuntos técnicos relevantes. Ex. Políticas de Crédito, Código de Ética, Estratégia Corporativa, Controle;
- Atas das reuniões mensais e trimestrais;
- Quadros em todas as Divisões com a Missão e Visão de Futuro do Banco e da Gerência.

FORMAS

- Ações de reconhecimento e de melhoria de clima organizacional e das relações interpessoais;
- Disponibilização dos relatórios e das atas das reuniões na intranet;
- Reuniões da Diretoria nas Divisões;
- Intercâmbio de funcionários das Divisões com as diversas Gerências da Diretoria;
- Constituição de grupos de trabalho com representantes das Divisões e demais Diretorias

Figura 11: Atividades, recursos e formas de transmissão de valores organizacionais e orientações estratégicas

Fonte: Manual do Sistema de Qualidade e entrevistas com os Gerentes das Divisões

4.1.2.1 Identificação de habilidades de liderança e desenvolvimento de líderes

A GECRE adota a metodologia corporativa da GDP (Gestão de Desempenho Profissional) como instrumento para identificar as habilidades de liderança. Nos fatores constantes da metodologia GDP são observados, quanto ao desenvolvimento de novos líderes: visão estratégica, liderança, espírito

empreendedor, conhecimento do cliente, autodesenvolvimento e trabalho em equipe dos funcionários da GECRE.

Como forma de aprimoramento profissional dos líderes é incentivada a realização de cursos de desenvolvimento gerencial em nível de pós-graduação e de aperfeiçoamento tais como MBA em Finanças, Risco, Economia, Negócios Internacionais, Agronegócios, Amana Key, além de aperfeiçoamento em línguas estrangeiras e gestão empresarial e programas de Mestrado.

4.1.3. Estratégias e planos

O Banco do Brasil segmenta e organiza suas estratégias em duas arquiteturas: Arquitetura de Governança e Arquitetura Estratégica. A primeira é comportamental e contempla o estatuto, as políticas as normas e as resoluções. A arquitetura Estratégica é negocial e contempla a Estratégia Corporativa, o Plano Diretor e o Orçamento, para o Conglomerado e os Planos Operacionais para as Diretorias e Unidades. A unidade Estratégia e Organização, vinculada ao Presidente do Banco estabelece, em conjunto com as Diretorias/Gerências, a Estratégia Corporativa e as Políticas para o longo prazo e o Plano Diretor para o curto prazo, cabendo às Diretorias e Gerências, individualmente, elaborarem seus Planos Operacionais anuais, com base nesses direcionamentos corporativos.

4.1.3.1. Formulação das estratégias no âmbito da Diretoria de Crédito e da GECRE

A elaboração do Plano Operacional anual das Diretorias e Unidades é a última fase do ciclo institucional do planejamento estratégico do Banco do Brasil.

O colegiado da Diretoria realiza reuniões e palestras a fim de obter os subsídios e requisitos necessários à elaboração do Plano Operacional e envolver todas as gerências e funcionários, estimulando-os a participarem com idéias e sugestões de aprimoramento dos processos.

Os fatores considerados seguem a metodologia do ciclo PDCA, consubstanciando as estratégias, objetivos, metas e ações conforme **figura 12**.

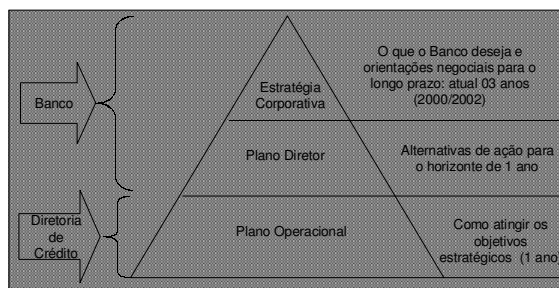


Figura 12: Formulações das estratégias na DICRE e na GECRE
Fonte: Manual do Sistema da Qualidade da Gecre

4.1.4. Clientes

Os clientes, em função de sua competência institucional são as Vice-Presidências, Diretorias, Unidades, Superintendências e Agências, estes últimos, sem dúvida, os maiores usuários dos produtos e serviços oferecidos para o atendimento aos clientes finais de operações ativas do Banco.

As necessidades dos clientes da GECRE são identificadas através: do balanço de expectativas, consultas anuais aos clientes, realizadas quando da elaboração do Plano Operacional; comunicação formal e informal com os clientes, utilizando-se de diversos canais de acesso (SISBB, Intranet ect), e visitas e encontros de trabalho, oportunidades em que membros do Comitê de Administração da GECRE interagem com as demais superintendências e agências.

Após a identificação do universo potencial de clientes a GECRE trata os requisitos desses clientes e a capacidade de atendimento de suas necessidades por meio de avaliações críticas da Administração, quando são definidos os produtos/serviços a serem aperfeiçoados.

Exemplo desses aperfeiçoamentos é a nova “Sumula Automatizada”, desenvolvida pela Divisão de São Paulo, que automatizou os procedimentos de

impostação de dados e informações, de forma a proporcionar maior rapidez e segurança no trato das informações.

A divulgação dos produtos/serviços da GECRE é feita por meio dos diversos instrumentos internos de divulgação (LIC, Agência de Notícias, Intranet, Canal Corporativo etc). Os principais canais de acesso são, além do SISBB, o BB Resolve, que é um aplicativo para registro de ocorrências e consultas, e BB Responde, canal corporativo no qual clientes do Banco expressam suas sugestões e reclamações, via internet ou nos terminais de auto-atendimento do Banco do Brasil. As sugestões e reclamações de clientes são analisadas criticamente pela Divisão a que se refere, no sentido de solucionar as pendências ou implementar as melhorias necessárias para atender o cliente.

4.1.5 Gestão das informações

Os critérios de seleção e obtenção das principais informações na GECRE são estabelecidos a partir dos objetivos definidos no Plano Operacional, em consonância com a Estratégia Corporativa. Para obtenção dessas informações a GECRE utiliza-se de fontes internas e externas, tais como: aplicativo Protocolo, sistemas corporativos, publicações de entidades especializadas, pesquisa corporativa, consultorias internas e externas, *sites* da internet, relatórios contábeis, SERASA e Central de Risco BACEN.

As informações utilizadas pela GECRE estão organizadas por áreas de interesse e armazenadas em bancos de dados e arquivos eletrônicos, em rede corporativa, acessados por meio de microcomputadores. A atualização das informações é feita por área de responsabilidade, de acordo com as atribuições de cada unidade.

A Diretoria de Tecnologia responde pelo fornecimento de estrutura e soluções em Tecnologia da Informação, que possibilitam a utilização de informações adequadas

às necessidades da GECRE, para a tomada de decisões e cumprimento das metas. Para garantir a integridade dos sistemas e das informações, essa Diretoria adota, ainda, medidas de segurança, controlando como os recursos tecnológicos são utilizados, executando procedimentos de cópia de segurança (*backup*), além de monitorar os ambientes, prevenindo contra contaminações por vírus, por meio de processo automático de verificação nas estações de trabalho.

O acesso à rede corporativa é feito mediante uso de senha pessoal e intransferível. Para garantir a segurança das informações, as mesmas são classificadas, em função do eventual impacto negativo decorrente de acesso, divulgação ou conhecimento não autorizado, em confidenciais, restritas, internas e públicas. Essa classificação é representada por símbolos, apostos no canto superior direito de quaisquer documentos, telas de terminais e listagens que contenham informações confidenciais.

As informações são disseminadas e disponibilizadas aos funcionários, de forma acessível e tempestiva, por meio do SISBB, da *intranet* e do aplicativo Protocolo, além de publicações impressas. O SISBB é um sistema corporativo gerenciado pela Diretoria de Tecnologia, em ambiente de grande porte. É utilizado por meio de microcomputadores, permitindo a comunicação entre as diversas áreas do Conglomerado e o acesso a diversos bancos de dados e aplicativos. A intranet é uma rede que, no âmbito do Banco do Brasil, oferece serviços similares à internet, permitindo acesso aos sites das diversas Diretorias/Unidades a aplicativos e a serviços de mensagens. O aplicativo Protocolo foi desenvolvido na Diretoria de Crédito por funcionários com conhecimentos em informática. Esse aplicativo processa dados cadastrais e operacionais, disponibilizando informações gerenciais para o monitoramento dos projetos/processos analisados, sendo uma das principais

fontes de informações, além de permitir rápida consulta ao banco de dados de processos analisados.

4.1.6 Pessoas

A GECRE está estruturada em equipes, coordenadas por Gerentes de Núcleo que, agrupadas em função da natureza de suas tarefas, compõem as Divisões, conforme organograma já apresentado no item perfil da organização. O recrutamento e seleção de funcionários na GECRE é feito unicamente a partir do quadro de pessoas no Banco, cuja metodologia varia de acordo com o nível de responsabilidade do cargo a ser preenchido e da quantidade de funcionários a serem selecionados. As modalidades mais comuns constam da **figura 13**.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE FUNCIONÁRIOS			
NRF	Recrutamento	Seleção	Metodologia de Escolha
2	<ul style="list-style-type: none"> Dentro e/ou fora da Diretoria - por meio do Aplicativo TAO (Talentos e Oportunidades) 	<ul style="list-style-type: none"> Vice-Presidente e Diretor 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista com comitê formado pelo Vice-Presidente e Diretor da área.
4	<ul style="list-style-type: none"> Dentro e/ou fora da Diretoria - por meio do TAO 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê de Administração da Diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> Prova situacional e entrevista com o comitê formado pelo Diretor e Gerentes Executivos
6 a 10	<ul style="list-style-type: none"> Na Diretoria – ascensão interna (decisão de encarreiramento) e/ou seleção interna (oportunidade dada aos funcionários de cargos menores) Fora da Diretoria - por meio do TAO 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê da Gerência (por delegação) Diretoria de Crédito com Gerência Regional da Diretoria de Gestão de Pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação técnica-comportamental Entrevista com comitê formado pelo Gerente Executivo e Gerentes de Divisão.
13 e demais	<ul style="list-style-type: none"> Dentro e fora da Diretoria – por meio de indicações diversas 	<ul style="list-style-type: none"> Divisão de Administração 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista com o comitê formado pelo Gerente de Divisão e Gerente de Núcleo da Divisão

Figura 13: Recrutamento e seleção de funcionários na GECRE

Fonte: Manual do Sistema da Qualidade da Gecre e Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil

A forma de seleção priorizada é o sistema corporativo TAO – Talentos e Oportunidades que permite ao funcionário o registro/atualização dos conhecimentos, das experiências/realizações e das aspirações profissionais.

O processo de avaliação dos funcionários da GECRE ocorre por meio da metodologia Gestão de Desempenho Profissional (GDP), utilizada por todo o Banco a partir de 1998. A GDP tem por finalidade principal promover ações que vinculem

o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos do Banco, por meio de um sistema de informações, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados do Conglomerado. O referencial teórico da GDP adotado pelo Banco é o do *“Balanced Scorecard”*, com acompanhamento de desempenho em cinco perspectivas, conforme **figura 14**.

MATRIZ DE FATORES – SISTEMA GDP		
PERSPECTIVAS	FATORES DE DESEMPENHO	
Estratégia e Operações	• Visão estratégica	• Ação estratégica
Resultado Econômico	• Espírito Empreendedor • Análise do Negócio	• Negociação
Satisfação do Cliente	• Conhecimento de Produtos e Serviços Conhecimento do cliente	• Relacionamento com o cliente
Comportamento Organizacional	• Autodesenvolvimento • Liderança	• Trabalho em Equipe
Processos Internos	• Gestão de Processos	• Excelência do Trabalho

Figura 14: Matriz de fatores do sistema de gestão de desempenho

Fonte: Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil

Essas perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões:

Metas: caracterizadas por dados e informações provenientes de resultados/pesquisas que permitem comparar o desempenho alcançado com o planejado;

Fatores de desempenho: padrões de atuação e de comportamento observáveis no dia-a-dia de trabalho, definidos em acordo celebrado no início do período avaliativo, entre chefes e subordinados. Sua mensuração é feita por meio da pontuação de cada fator, cujo peso definido em função do cargo do funcionário avaliado.

As informações relativas ao desempenho compõem o Placar de Desempenho Profissional, operacionalizado por intermédio de aplicativo desenvolvido no SISBB. O placar de Desempenho Profissional recebe informações de vários sistemas e gera pontuações nas perspectivas, metas e fatores, originando uma pontuação final para cada avaliado, num intervalo entre 100 e 600 pontos. A GDP é realizada num ciclo

contínuo, composto de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, conforme **figura 15**.

ETAPAS DA GDP	
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • negociação dos objetivos da Diretoria de Crédito, da equipe e individuais; • realização do acordo de trabalho.
Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> • observar a evolução do cumprimento de metas e fatores de desempenho; • propiciar condições de crescimento para os envolvidos; • promover a participação de todos; • coletar dados e informações que possibilitem aperfeiçoar o desempenho e o processo; • agir na correção de desvios verificados.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • verificação do atingimento das metas; • registro das indicações de comissionamento, tendo como base o potencial do funcionário para crescimento na carreira; • anotações dos aspectos de destaque e a desenvolver, treinamentos a serem feitos; • manifestação pelo avaliado (concordância ou discordância) quanto aos conceitos e indicações para comissionamento; • reflexão sobre o desempenho observado para subsidiar o planejamento do próximo período avaliatório; • definição de ações de aprimoramento.

Figura 15: Etapas do Sistema de Gestão de Desempenho Profissional

Fonte: Livro de Instruções codificadas do Banco do Brasil

Os parâmetros para remuneração dos funcionários da GECRE são os mesmos empregados em todo o Conglomerado e estão contidos no Plano de Cargos e Salários (PCS) do Banco, que prevê a atribuição de um valor de referência para cada função, independentemente do tempo de serviço do funcionário.

O Banco do Brasil, a partir de 1997, implantou o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), instrumento de política de recursos humanos que possibilita à Empresa distribuir aos funcionários parte dos resultados obtidos, reconhecendo e recompensando o desempenho individual e da equipe, conforme descrito na **figura 16**.

Participação nos Lucros e Resultados	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • alavancar os negócios e o lucro da empresa • estimular o interesse do funcionário na gestão e no destino da empresa • reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado • fortalecer a parceria entre o funcionário e a empresa
PRINCÍPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • instituição de regras claras e objetivas • ampla discussão com os funcionários • flexibilidade na operacionalização • transparência na aferição do resultado, desempenho e ganhos
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • vinculado ao atingimento de metas e cumprimento do orçamento e às estratégias da empresa • orientado para resultados • considera o desempenho do Banco, da equipe e do funcionário • abrange todos os funcionários da empresa • acompanha os níveis de responsabilidade funcional • apoia-se no sistema de informações gerenciais e no processo da GDP

Figura 16: Objetivos, princípios e características do Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR

Fonte: Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil

O regulamento do Programa, previsto no Livro de Instruções Circulares – LIC, estabelece um parâmetro mínimo de 300 pontos no placar individual de desempenho profissional que, se alcançado, reverte-se em recompensa na forma de bônus adicional, desde que as Diretorias/Unidades tenham atingido 400 pontos nas perspectivas Resultado Econômico e Estratégias e Operações.

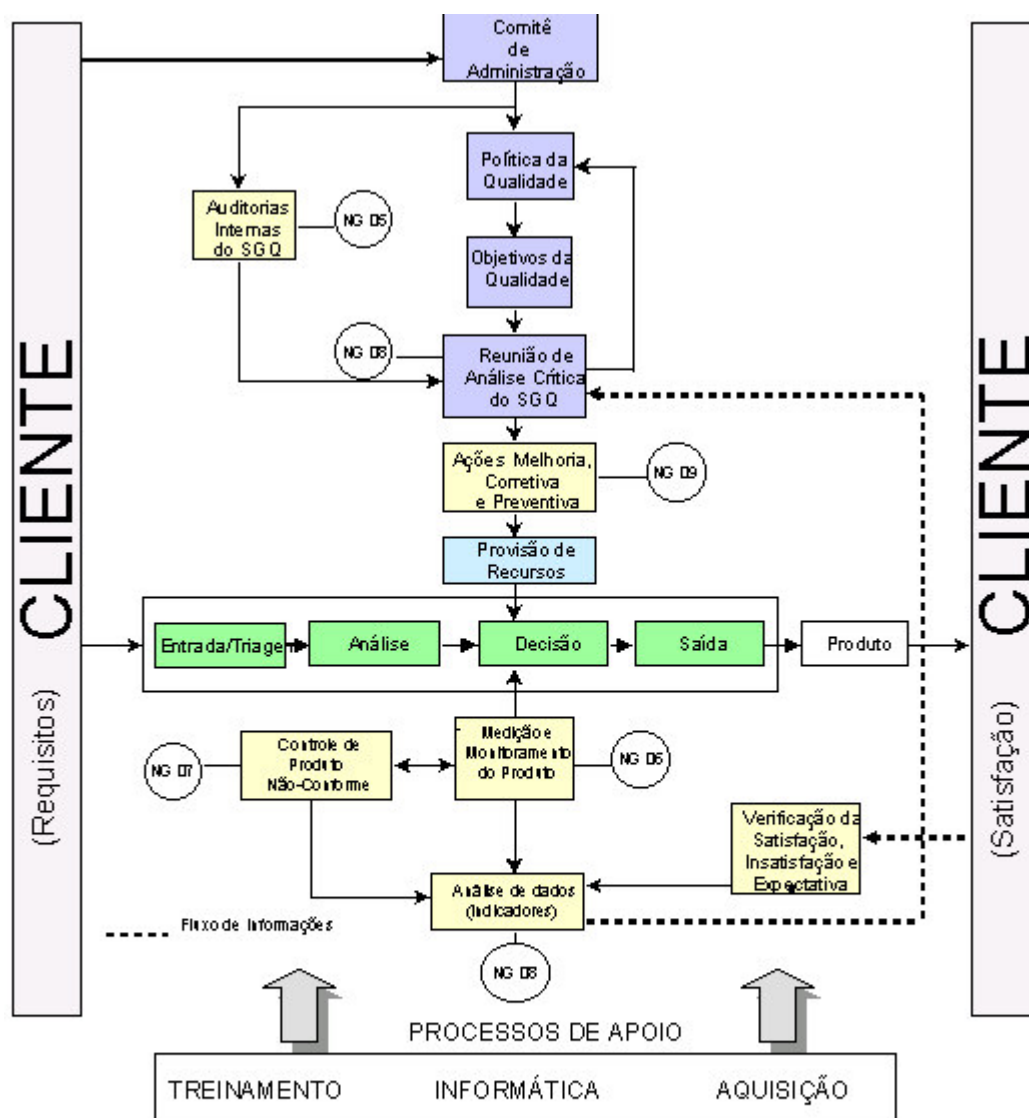
As necessidades de educação, capacitação e desenvolvimento são identificadas, principalmente, por meio das etapas da GDP. Na GECRE as necessidades de treinamento estão documentadas no LNT, documento onde constam as necessidades de treinamento do funcionário, e que serve de base para o planejamento de treinamentos internos ou contratação de cursos externos. A Diretoria de Gestão de Pessoas disponibiliza na intranet o portal “Desenvolvimento Profissional” com a finalidade de ajudar os funcionários a identificar as ações de aprendizagem mais indicadas para as suas necessidades. O nível de escolaridade dos funcionários da GECRE foi apresentado na **figura 7**.

4.1.7 Processos

Para disponibilizar e atualizar as características de seus processos/produtos/serviços aos clientes, fornecedores e às demais partes

interessadas, a GECRE utiliza-se do Livro de Instruções Codificadas (LIC), instrumento de repasse das informações corporativas, de uso e conhecimento obrigatório por todos os funcionários do Banco, disponível no SISBB e na intranet corporativa. As normas e padrões inerentes ao processo de crédito do Banco são disponibilizadas em tempo real, sendo destacadas na tela inicial do aplicativo LIC.

O fluxo do processo produtivo da GECRE está descrito na **figura 17**.



BLOCO 1 (ROXO) => RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO (GESTÃO)
 BLOCO 2 (AZUL) => PROVISÃO DE RECURSOS
 BLOCO 3 (VERDE) => REALIZAÇÃO DO PRODUTO
 BLOCO 4 (AMARELO) => MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA

Figura 17: Fluxo do processo produtivo da GECRE

Fonte: Manual do Sistema da Qualidade da GECRE

O recebimento da documentação nas Divisões é feito pelo NUPIN, Núcleo de Processamento de Informações, a quem compete verificar se a documentação enviada corresponde aos requisitos estabelecidos para que a Divisão proceda a análise. Caso a documentação esteja completa a solicitação da agência é aceita e colocada em um dossiê que fica aguardando a oportunidade para passar para a fase de análise. Caso a documentação esteja incompleta, dependendo dos documentos faltantes ou não em conformidade com os requisitos, a Divisão diligencia ou devolve o processo para a agência solicitante.

Na fase de análise, o analista alimenta o aplicativo específico para análise com dados contábeis e com uma análise qualitativa do cliente externo do Banco (informações cadastrais, do Banco Central e outras comportamentais), com o objetivo de elaborar a análise econômico-financeira e sugerir ao comitê de crédito da Divisão o despacho do Limite de Crédito e risco do cliente.

Nos comitês de crédito são discutidos os processos, os valores, riscos e sugestões propostos pelos analistas e caso de acordo, os processos são despachados para as agências, caso não, o processo volta para o analista refazer de acordo com a decisão do comitê e, então, é remetido para a agência. Todas as súmulas de limite de crédito elaboradas são disponibilizadas na intranet corporativa do Banco, com acesso imediato por parte das agências, e o limite de crédito é gravado em sistemas corporativos, permitindo que as unidades de negócios possam ter acesso instantâneo aos novos parâmetros.

4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os resultados da pesquisa de clima organizacional estão apresentadas agrupadas segundo dimensões e as dimensões de acordo com os fatores, conforme **apêndice E**. A amostra foi composta de 195 elementos (censo).

4.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Conforme descrito na parte metodológica deste trabalho foram enviados 250 questionários (anexo 01 para as agências do Banco do Brasil, com um retorno de 195 questionários (78%), superior, portanto, a amostra mínima de 181 prevista na metodologia.

As tabela a seguir apresentam os resultados, já convertidos em percentuais de satisfação, ou seja, as médias das notas de 1 a 6 foram convertidas em percentuais, onde 6 corresponde a 100% de satisfação.

As respostas estão agrupadas nas tabelas 09 a 12 conforme **Apêndice G**, segundo os quatro orientadores previstos na metodologia (responsividade, capacidade técnica, sinergia e funcionamento).

4.4 ANÁLISE CRÍTICA DAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES DAS DIVISÕES DA GECRE

O entendimento dos gerentes das Divisões sobre os conceitos de Endomarketing (anexo 1) guarda consonância com os conceitos abordados na revisão da Literatura (capítulo 2).

As definições de Endomarketing como “a aplicação dos conceitos de marketing à gestão de pessoas” (Dac Sudeste I) e como a “estratégia de captação do marketing tradicional ao ambiente interno da organização, com o objetivo de envolver os funcionários com o negócio, conquistando seu compromisso e

responsabilidade para com o desempenho e sucesso da organização” (Dac Sudeste II), encontram similaridade com as definições de Inkotte (2000) e de Brum (1994).

O gerente da Dac Nordeste amplia o conceito, abordando questões de cultura organizacional, relacionamento, auto-estima, valorização e motivação de indivíduos, semelhantes aos conceitos apresentados por Cerqueira (1994) e Robinette et al (2002).

Há controvérsia entre os gerentes quanto a eficiência e eficácia dos canais de comunicação entre a Alta Administração e as Divisões. Para a Divisão Centro Norte, por exemplo, os canais não são bons. Também para a Divisão Sul os canais de comunicação poderiam ser melhor aproveitados, a exemplo da Intranet Corporativa que é citada como “um canal que pode revolucionar a comunicação em todos os níveis, porém pode assustar os funcionários se for muito lotada e confusa”. Por outro lado, para a Dac Nordeste e Dac Sudeste II, alguns canais se mostram eficientes (Intranet, SISBB, Telegrecre), atingindo os objetivos de comunicação da Organização.

Para o cumprimento das decisões estratégicas e operacionais tomadas no âmbito do Comitê de Administração da Diretoria de Crédito as Divisões se valem, principalmente, das reuniões mensais de Gestão, aonde os assuntos são debatidos e consignados em atas para serem repassados aos demais funcionários.

As pesquisas de clima organizacional não recebem tratamento uniforme em todas as Divisões. Enquanto algumas só tratam os dados da pesquisa se o confronto dos resultados numéricos forem inferiores a determinados objetivos, outras têm comissões específicas que tratam do assunto mediante planos de ação.

A Divisão Sul, por exemplo, promove seminário interno, onde são discutidos os desvios ocorridos.

Como principais pontos fortes das Divisões são citados pelos gerentes:

- Quadro de pessoal: profissionalismo, comprometimento, qualificação técnica e treinamentos internos;
- Clima organizacional;
- Fluxo de processos: ISO 9001/2000;
- Localização: Regional, com proximidade das agências.

Na percepção dos gerentes entrevistados, as principais oportunidades de melhoria existentes nas Divisões/Gerência são:

- Educação corporativa: realização de MBAs fora do eixo São Paulo e Brasília, onde as oportunidades para os analistas participarem são bem maiores do que nas outras regiões;
- Intercâmbio de funcionários possibilitando ganhos de experiências e de conhecimentos;
- Melhoria dos canais de comunicação interna – intra Divisões e Comitê de Administração da Diretoria, e externa, com as agências e superintendências, principais clientes das Divisões;
- Foco nos trabalhos mais complexos, com possibilidade de diferenciação de metas em função da complexidade das análises, de sorte a permitir maior aprofundamento nos casos que envolvam maiores riscos para o Banco do Brasil;
- Maior integração/intercâmbio com as outras gerências da Diretoria;
- Intensificação das visitas às empresas analisadas, principalmente aquelas de maior porte e de maior limite de crédito solicitado;

- Divulgação sistemática dos trabalhos realizados pelas Divisões em canais como a Agência de Notícias, revista BB.Com, e TV Corporativa, de modo a dar maior visibilidade à Gerência dentro do Banco.

4.5 ANÁLISE CRÍTICA DA ENTREVISTA COM O COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO DA DIRETORIA DE CRÉDITO

O Comitê de Administração da Diretoria relatou satisfação quanto ao clima organizacional, satisfação do cliente interno(agências), preparo técnico da equipe, custos dos processos analisados, prazos de atendimentos e índice de inadimplência, quesitos que podem ser avaliados mensalmente pelo Comitê.

Relatou, também, que dada as características da Gerência de Análise de Crédito e da Diretoria de Crédito, dados comparativos de mercado não são facilmente obtidos, embora existam iniciativas internas de “*benchmarking*”, onde funcionários visitam outras instituições financeiras e outros resultados são comparados através da divulgação dos balanços contábeis.

Segundo o depoimento do Comitê, os canais de comunicação entre a Diretoria e a Gerência são eficientes e diversos, tais como a intranet e sistema eletrônico corporativo e, através deles fluem as informações e decisões tomadas pela Alta Administração. Os funcionários da Gecre podem se utilizar do aplicativo “Banco do Idéias” para apresentar sugestões de melhoria nos processos finalísticos. Os funcionários também participam da elaboração do Plano Operacional através de aplicativo específico na Intranet. O Plano Operacional, desdobra-se em objetivos, metas e ações.

Os funcionários da GECRE têm um amplo plano de benefícios para o seu bem-estar, tais como Caixa de Assistência (CASSI), que é um plano de saúde e a Caixa

de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), que é um plano complementar de aposentadoria dos funcionários.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Não existe um plano estratégico formal de Endomarketing na Gerência de Análise de Crédito (GECRE), embora a mesma tenha várias ações que guardam consonância com os conceitos de Endomarketing dos diversos autores estudados e referenciados na presente dissertação. As pesquisas, entrevistas e o exame “*in loco*” de documentos e procedimentos evidenciaram que os conceitos de Endomarketing permeiam as práticas de gestão nas Divisões e, ainda, são de domínio dos principais líderes entrevistados.

Como exemplo de prática de gestão que se reflete positivamente na gerência é a pesquisa de clima organizacional realizada semestralmente, utilizando-se de modelo corporativo que busca avaliar, de forma global, as percepções que os funcionários têm do ambiente de trabalho, das lideranças e da Organização que trabalham.

No entanto, o tratamento destas pesquisas não é padronizado nas Dependências, levando a diferentes formas de entendimento sobre o clima e de necessidade de ações que visem a correção de insatisfações. Segundo Tamayo et al (1999), nestas situações o pesquisado pode interpretar que a organização realiza pesquisa apenas por atos burocráticos ou necessidade de cumprir programas de qualidade ou normas de certificadoras de ISO.

Sendo um retrato de “estado momentâneo da Organização (FLEURI, SAMPAIO, 2002), as questões levantadas e que precisem de melhorias, têm que ser tratadas de forma imediata, o que nem sempre ocorre na GECRE.

De acordo com os resultados da pesquisa de Clima Organizacional, no fator desenvolvimento profissional, a maior insatisfação refere-se a contatos com profissionais da mesma área em outras instituições financeiras (54,17%), e as maiores satisfações são o treinamento oferecido pelo Banco (82,50%), e o aprendizado com as atividades realizadas (83,33%), evidenciando que o trabalho é interessante e motivador.

Quanto ao padrão de desempenho, os resultados evidenciaram que é elevada a satisfação dos funcionários com a clareza organizacional, notadamente no que se refere ao conhecimento da missão, valores e visão de futuro do Banco (86,83%), bem como o que é esperado em termos de padrão de desempenho e definição de prioridades (82,67%), e há uma percepção de constante preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos (82,50%). Também estão bem definidas as atribuições dos integrantes da equipe (89,67%), a programação anual de trabalho e a disseminação de informações.

No fator recompensa e volume de trabalho a pesquisa revelou que os funcionários não estão plenamente satisfeitos com o salário (51,83%), nem com a política salarial do Banco (66,00%). No entanto, ao comparar o salário dos analistas de crédito de outras instituições (folha de São Paulo, edições dominicais do mês de outubro/2003) verifica-se que o Banco paga em média 25% mais, evidenciando problemas de divulgação institucional sobre qual é o salário que o mercado paga.

A pesquisa revelou que os itens mais críticos do fator estilo de gerência referem-se a ouvir a equipe na tomada de decisões (68,83%) e tratamento igualitário a todos os liderados (70,50%). Os itens mais bem avaliados no fator dizem respeito a clareza de comunicação (79%) e estímulo ao sentimento de cooperação (79,33%). Existe a percepção de que há liberdade de expressão de sentimentos e

pensamentos nos locais de trabalho (81%), porém a valorização dos trabalhos executados pelos funcionários é menor (69,67%).

De maneira geral houve boa avaliação do fator autogestão da equipe (77,60%). A pesquisa mostrou que as equipes trabalham bastante focadas em resultados (83%), e que existe um clima de estima e respeito pelos demais colegas de equipe (87%), além de adequada distribuição das tarefas (80,50%).

Outra questão importante diz respeito a comunicação interna da Gerência, que, conforme Miranda (1994), é um dos pontos cruciais para que a empresa implante e sustente seus projetos com eficiência. Não basta ter os veículos atualizados e cibernéticos, tais como Intranet, sistemas eletrônicos corporativos e outros, se não existir um plano de comunicação bem elaborado e que respeite à cultura organizacional. No caso da GECRE, não existem ações sistematizadas de comunicação, o que foi apontado tanto por funcionários como pelos gerentes das equipes.

Bekin (1995) ressalta que um programa de Endomarketing deve contemplar as questões relativas a seleção e treinamento dos empregados. Neste particular, a GECRE tem práticas de excelência. A seleção é feita mediante provas técnicas e dinâmicas comportamentais, com psicólogos e entrevistadores treinados, o que vem garantindo o recrutamento interno dos profissionais mais capacitados de dentro da Organização. No quesito treinamento/educação, os funcionários têm elevado grau de educação e a Gerência investe expressivamente em cursos de Pós-Graduação, MBAs e Graduação, além de treinamentos internos do Banco. Como exemplo, 36,5 % das pessoas tem curso de especialização em nível de pós-graduação , o que, somado a graduação atinge o percentual de 86.2%.

Segundo a abordagem do “Marketing Emocional”, o estabelecimento de uma clara ideologia corporativa, o relacionamento gerentes/subordinados, a flexibilidade, a satisfação com o trabalho realizado, os benefícios e uma remuneração competitiva são importantes para a criação de valores e fidelidade para o empregado, que são críticas no processo de fidelização do cliente.

O relacionamento entre os gerentes e subordinados na GECRE é muito bom, medido pela pesquisa de clima no quesito “estilo de gerência”, notadamente no que se refere a reconhecimento, clareza na comunicação, entusiasmo e motivação para o trabalho e sensibilidade e compreensão para os fatos que ocorrem com as pessoas. Na questão de benefícios e remuneração, embora a Gerência tenha um amplo plano de benefícios e remuneração superior ao mercado, isto não é plenamente percebido pelos empregados, o que indica necessidade de ações de divulgação junto aos mesmos.

Num programa de controle da qualidade, conforme Paladini (1990), algumas atividades são pertinentes ao Endomarketing, tais como a organização/gerenciamento do fluxo geral de informações da qualidade e o desenvolvimento de programas de motivação à qualidade para a Organização. Neste aspecto, observou-se total aderência dos gerentes e dos funcionários com o sistema de qualidade adotado pela Gerência. O cliente interno da GECRE(as agências) reconhecem a qualidade dos trabalhos, a consistência técnica e segurança para operar dentro dos limites e condições que são estabelecidos pelas Divisões da GECRE. O processo produtivo é organizado e bem padronizado, de acordo com o sistema estabelecido. O mesmo processo de trabalho que possui a Divisão de Curitiba, que atende a região Sul, também é adotado na Divisão de

Recife, que atende a região Nordeste, fazendo com que seja reduzida significativamente a subjetividade nas análises de crédito.

No caso da GECRE a verificação periódica e eficaz da satisfação das agências (clientes internos), é premissa básica para a implementação de plano de Endomarketing. A medição feita pela Gerência, incluída como indicador no sistema da qualidade, carece de maior consistência, melhor canal (é feita por telefone e durante visitas) e periodicidade, além da aplicação de metodologia científica, para garantir amostragem que permita adequada inferência sobre o universo dos clientes. Na pesquisa realizada neste trabalho com as agências obteve-se satisfação quanto a qualidade das análises e a “expertise” dos analistas, porém, insatisfação quanto aos canais de comunicação e interatividade entre a Gerência e agências.

As agências reconhecem que a Gerência vem desenvolvendo ações proativas para melhor atender as demandas apresentadas (79,83%), e também apresenta bom grau de flexibilidade (75,17%) em seus posicionamentos. As maiores oportunidades de melhorias estão concentradas no atendimento dos prazos, ou seja, além de entregar o serviço nos prazos pactuados é necessário rever a extensão desses prazos.

De acordo com a pesquisa de satisfação das agências, as críticas mais freqüentes das unidades de negócio/agências são:

- a) prazo das análise muito longos;
- b) desconsideração das informações trazidas pelas agências para subsídio das decisões, gerando, inclusive, desinteresse em obtê-las;
- c) metodologias de análise de produtor rural inadequada para os produtores sem experiência creditícia junto ao Banco;
- d) exigência excessiva de documentação para análise;

- e) falta de maior interação entre as Divisões de Análise de Crédito e as agências, inclusive visitas para as agências maiores demandantes;
- f) agendamento de vencimento de limites de crédito entre os meses de dezembro e janeiro, o que prejudica a obtenção de documentação às empresas e as análises correspondentes;
- g) não utilização em sua plenitude de canais corporativos para melhorar a comunicação e o trânsito de informações (intranet, SISBB).

O Comitê de Administração da Diretoria está satisfeito com a GECRE, pois a mesma está cumprindo a sua missão de “contribuir para o crescimento dos ativos operacionais do Banco, observada a adequada relação risco x retorno”. Nos últimos 03 anos houve um incremento na quantidade de limites de crédito disponibilizado para as agências operarem. Em 31.12.1999, esse volume era de 12.472 e em 31.12.2002 atingiu 18.509. Também, ao se comparar a inadimplência com instituições financeiras concorrentes observa-se que o Banco do Brasil apresenta índices menores do que muitos concorrentes e menor do que a média do Sistema Financeiro Nacional. Segundo dados do Banco Central do Brasil, a média do Sistema Financeiro Nacional, posição em dezembro de 2002 era de 8,0%, enquanto que no Banco do Brasil era de 7,8%. Esses dados provam que a carteira de crédito pessoas jurídicas, vêm crescendo a níveis acima da concorrência, com inadimplência menor, o que evidencia a qualidade dos empréstimos, maior rentabilidade e menor risco.

Os indicadores analisados também evidenciaram que a Gerência vem evoluindo a sua produtividade e reduzindo custos. Nos últimos 02 anos, com o mesmo contingente de pessoal a GECRE aumentou o número de empresas/produtores rurais analisados, passando de 57.518 em 2001 para 78.198. em 2002.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

5.1.1 Quanto aos objetivos definidos:

- a) Objetivo específico de caracterizar a satisfação de Unidades de Negócio, funcionários, Alta Administração de uma Gerência Executiva do Banco do Brasil, dentro das premissas do Endomarketing: através da utilização de instrumentos elaborados especificamente para este trabalho (pesquisa de satisfação de agências e pesquisa de clima organizacional), bem como de entrevistas realizadas com os Gerentes das Divisões e dos Executivos da Diretoria de Crédito, foi apurado o nível de satisfação dos diversos intervenientes com a Gerência estudada. As conclusões apontadas no capítulo 4, seção 4.6 mostram o alcance deste objetivo;
- b) Objetivo específico de verificar a satisfação das agências quanto aos requisitos de desempenho estabelecido para uma rede de agências/unidades de negócios: a análise dos resultados, conforme descrito no capítulo 4, define os seguintes elementos relacionados ao alcance deste objetivo:
 - I. Responsividade: a Gerência desenvolve ações proativas para se antecipar às demandas, é flexível e soluciona os problemas apresentados(resolutividade);
 - II. Capacidade Técnica: a Gerência apresenta versatilidade nas soluções, confiabilidade nos serviços e inovação em seus processos;
 - III. Funcionamento: a Gerência agrega valor aos negócios realizados pela agência, têm foco no cliente final do Banco, tem acessibilidade e acompanha as evoluções de mercado;
- c) Objetivo específico de analisar as condições oferecidas para a satisfação dos funcionários na Gerência de Análise de Crédito: os resultados da pesquisa de

clima organizacional em suas três dimensões (ocupacional, organizacional e psicossocial) e oito fatores (desenvolvimento profissional, clareza organizacional e padrão de desempenho, recompensa e volume de trabalho, condições de trabalho, estilo de gerência, reconhecimento, autogestão da equipe e comprometimento organizacional), demonstram o atingimento deste objetivo;

- d) Objetivo de avaliar a satisfação dos executivos da Diretoria em relação ao desempenho da Gerência de Análise de Crédito: este objetivo foi alcançado através da entrevista com os Executivos da Diretoria, que apontaram satisfação com os indicadores acompanhados, tais como inadimplência, clima organizacional, custos dos processos analisados e prazos de atendimentos;
- e) Objetivo específico de propor ações de Endomarketing que promovam a competitividade das Unidades de Negócio: a partir dos resultados obtidos nas pesquisas e entrevistas realizadas, este objetivo se materializa nas ações exaradas na seção 5.2 Recomendações;
- f) Objetivo geral de avaliar se os procedimentos de Endomarketing adotados pela Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil auxiliam na conquista de resultados de excelência de gestão e desempenho: o objetivo foi cumprido na medida em que foi feita ampla avaliação dos procedimentos adotados pela gerência que se relacionam ao cliente interno, tanto funcionários quanto agências. Os resultados mostraram que embora existam diversos procedimentos de endomarketing sedimentados (pesquisas de clima, avaliação de indicadores de satisfação interna, canais de comunicação de mão dupla – da direção para a base e da base para a direção -, avaliação de desempenho funcional, fluxos processuais claramente definidos e outros), são várias as oportunidades de melhoria que poderiam elevar a satisfação interna e melhorar os resultados de

desempenho e de gestão da gerência, com reflexos na satisfação das agências e do cliente final do Banco.

5.1.2 Contribuição e relevância

A identificação de conceitos de Endomarketing propicia condições de focar o que deve ser priorizado em estudos de melhoria da gestão e do desempenho organizacional. A dissertação mostra como ferramentas de pesquisas de clima organizacional e satisfação de clientes podem ser úteis no diagnóstico de apuração da situação em que se encontra uma entidade em relação ao marketing interno em suas diversas dimensões.

O tema é importante pois está relacionado com o enfoque de conquistar e manter os melhores talentos do mercado dentro da organização. Mesmo em grandes corporações, como é o caso da empresa da qual faz parte a Gerência estudada, é comum a disputa pelos melhores empregados entre as diversas diretorias e departamentos. Dessa forma, aquelas organizações ou divisões das empresas que melhor praticarem o Endomarketing, terão maiores taxas de sucesso na conquista e retenção deste público.

A partir dos estudos realizados, sugere-se o seguinte conceito para Endomarketing: são ações para conquistar, manter e encantar o cliente interno (sejam pessoas ou setores da organização), com vistas a obter igual resultado no cliente externo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

5.2.1 Para a organização analisada

Com base nas análises dos dados, são recomendadas algumas ações que, se transformadas em planos de ações e colocadas em prática, podem contribuir para a melhoria do desempenho da Gerência e da satisfação das pessoas que nela trabalham, tais como:

- a) instituição permanente de pesquisa de satisfação das agências, mediante metodologia científica, com tratamento dos itens que apresentam menor satisfação no sentido de eliminar ou reduzir os focos de insatisfação;
- b) elaboração de plano de visitas às superintendências e agências maiores demandantes, no sentido de ampliar a pesquisa e disseminar de forma mais abrangente a cultura de crédito junto a esses demandantes;
- c) realização de seminários e “*workshops*” com os encarregados, nas agências, de colher a documentação nas empresas. Esses treinamentos, além de propiciar maior interatividade, teriam o propósito de evidenciar a importância de se obter uma boa documentação, já que é a “matéria prima” para a análise e o estabelecimento do limite de crédito.
- d) repensar de forma profunda um novo fluxo processual das informações, utilizando-se dos canais eletrônicos corporativos, seja a Intranet, seja o sistema eletrônico de correio. O recebimento das informações e o produto final – súmula de limite – poderiam ser através desses canais, o que traria maior agilidade, reduzindo significativamente o tempo entre a solicitação do serviço e a entrega do mesmo – evitaria o trânsito de malotes – além de conferir maior segurança ao processo;
- e) elaborar plano de comunicação abrangente para os funcionários, de sorte a permitir a expressão da opinião das pessoas, idéias, sugestões, tanto na

esfera administrativa, como na esfera social e interpessoal, e nos fluxos descendente e horizontal;

- f) divulgar, periodicamente, os salários pagos no mercado para empregados com a mesma função e responsabilidade, com o objetivo de manter os mesmos informados sobre a vantagem competitiva da Gerência em relação ao mercado;
- g) ampliar a pesquisa de clima organizacional incluindo questões que identifiquem a satisfação com a gestão participativa, valorização do trabalho e comprometimento organizacional, a exemplo da pesquisa inclusa neste trabalho;
- h) instituir programa permanente de recompensa e valorização , estabelecendo critérios de reconhecimento aos funcionários da Gerência de Análise de Crédito que tenham se destacado na apresentação de sugestões ou na realização de trabalhos no âmbito da Gerência;
- i) criar uma “*rede de valor*”, na intranet, onde os funcionários fossem segmentados em grupos, segundo temas de interesse e de “*expertise*” sobre qualidade de vida, para gerar discussões e resoluções de melhoria em questões que envolvam os empregados.

5.2.2 Continuidade e novos estudos

Com vistas a aprofundar e estender o tema estudado são indicados, a partir do estudo e das constatações deste trabalho, os seguintes títulos/assuntos que poderiam derivar deste e outros, a guisa de sugestões para novas pesquisas:

- I. Aplicabilidade do Endomarketing em empresas e entidades sem fins lucrativos: a literatura atual é voltada ao Endomarketing no interior de empresas que vendem produtos e serviços e que têm como escopo

principal o lucro, tendo os líderes e liderados metas e objetivos que atendam a essa necessidade. No entanto, tem evoluído muito a questão da responsabilidade sócio-ambiental e comunitária das organizações, inclusive com o surgimento cada vez maior de entidades sem fins lucrativos e organizações não governamentais (ONGs).

Neste sentido é recomendado estudo específico da realidade destas organizações para averiguar se o instrumental de Endomarketing aplica-se também a esses funcionários e entidades.

- II. Pesquisas de Clima Organizacional e de satisfação do cliente interno(interdepartamental): no desenvolvimento deste trabalho buscou-se obter um referencial real de pesquisas de clima e de satisfação de cliente interno. Porém, foi constatado que poucas empresas realizam pesquisas de clima de forma institucional (menos de 20% das empresas consultadas).

Embora cada organização deva adaptar as pesquisas à sua realidade, a identificação de expectativas e das necessidades do cliente interno – sejam pessoais do empregado, sejam interdepartamentais – devem ser validadas pela contínua e científica pesquisa do mercado alvo. Dessa maneira, um trabalho a ser executado é sistematizar estes tipos de pesquisas, em suas dimensões e fatores, focalizadas para estes segmentos com interesse particular.

- III. Desenvolvimento do Endomarketing Mix: conforme descrito no ponto 1.8 deste trabalho, a partir da idéia proposta por Olga Cardoso, em 1995, na sua tese de doutorado “Foco na Qualidade Total de Serviços no conceito de Produto Ampliado” e da transmutação proposta por Inkotte (2000),

conforme figura 4, é recomendável a continuação deste estudo, com ampliação de conceitos e de desenvolvimento de modelo que permita a sua aplicação nas práticas empresariais.

- IV. Intranet como ferramenta de Endomarketing: o surgimento da Internet e da Intranet está revolucionando a forma de gestão de informações e de comunicação interna. A Intranet pode tornar-se um dos mais importantes instrumentos do Endomarketing.

No entanto ainda há um enorme espaço para as empresas avançarem. Por exemplo, na Organização objeto deste estudo de caso, constatou-se que a utilização da Intranet ainda é reduzida diante do potencial apresentado, e que os meios tradicionais – mais custosos e lentos, como malotes – ainda são bastante utilizados. Assim é importante o desenvolvimento de estudos que possam otimizar a utilização da Intranet, nas corporações, trazendo sensíveis ganhos na redução de custos e melhoria no conhecimento e no fluxo de informações a todos as pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ARCHER, E.R. **The myth of motivation: the personnel administrator**. New York: Harper & Row, 1978.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEYER, J.; TRICE, H. **How an organization's rites reveal it's culture organizational dynamics**. New York, 1986.
- BOYD, J; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Endomarketing: estratégia de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BUENO, W. C. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira**. São Bernardo do Campo: IMS, 1989.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CARDOSO, O. R. **Foco na Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC
- CASADO, T.; LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. *et alii*. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CLEMENS, J.K; MAYER, D.F. **Liderança: um toque clássico**. São Paulo: Best Seller, 1989.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scoterci, 2002.
- DONI, M.E. **Apostila Metodologia do Trabalho Científico**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1998.
- DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros.** In Motta, F. C. P.; Caldas, M. **Cultura Brasileira e cultura organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANEZI, I.G; CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Cia Editora Nacional, 1979.

GUIOT, J.M. **Organization sociales et comportements.** Montreal: Lees editions Agence, 1987.

HANDY, C.B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU , 1982

HERZBERG, F. **The motivation to work.** New York: J. Wiley, 1962.

HOLLANDER, E.P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships.** Londres: Free, 1978.

HOUSE, R.J. **A path-goal theory of leader effectiveness: administrative science quarterly.** Southern Illinois: University, 1977.

HUHNE, L.M. **Metodologia científica: caderno de textos e técnicas.** Rio de Janeiro: Agir, 1997.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

KOCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica.** Petrópolis: Vozes, 1997

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo:Atlas, 1991.

LAMBERT, T. **Ferramentas da administração: 50 técnicas para resolver os problemas diários da empresa.** São Paulo: Saraiva, 1996.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 1997

MASLOW, A **Motivation and personality.** New York. Harper e Row, 1954.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000: manual de implementação versão 2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

- MENEZES, I; SILVA, M. C. **Elaboração e editoração de trabalhos de nível universitário**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1987.
- MIRANDA, R. L. **Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOVELLI, A. L. **Comunicação: discursos, práticas e tendências**. São Paulo: Rideel, 2001
- OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001
- PAGES, M *et al.* **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PALADINI, E.P. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990
- POZZEBON, M *et al.* **Pela aplicabilidade com maior rigor científico dos estudos de caso em sistemas de informação**: Revista de Administração Contemporânea, Maio/Agosto, 1998
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Santos: Atlas, 1989.
- ROBINETTE, S. *et alii* **Marketing Emocional – A maneira de Ganhar Clientes para toda a Vida**, São Paulo: Makron Books, 2002.
- ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 42 (1);7-19, Jan.Mar. 2002.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada a administração**. São Paulo, 1981.
- STOGDILL, R.M. **Handbook of leadership: a survey of theory and resserch**, New York: Free, 1974.
- STONE, M. *et alii* **Marketing de relacionamento com clientes**. São Paulo: Futura, 2001.
- TAMAYO, A *et al* **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1999.
- TORQUATO, R.; GAUDÊNCIO, F. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Sumus, 1986.
- YIN, R. **Case Study Ressearch – Design and Methods**, Califórnia: Sage Publication, 1990.
- YUKL, G.A **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1989.

APENDICE A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Responda, por gentileza, esta Carta-Pesquisa, juntamente com as pessoas envolvidas com o processo de crédito, atribuindo nota de 1 a 6 para cada item (quando maior a nota, maior a sua satisfação em relação ao item).

Nosso objetivo é aprimorar cada vez mais nossos serviços. A identificação da Agência é opcional.

Obs: nas respostas, quando a nota atribuída for de 1 a 3, favor tecer comentários ao final do questionário.

Orientador: RESPONSABILIDADE:

01. Quando acionada pela agência, a Divisão de Análise de Crédito soluciona o problema apresentado. (resolutividade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

02. As solicitações encaminhadas à Divisão de Análise de Crédito são atendidas nos prazos combinados. (conformidade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

03. Esses prazos atendem às necessidades da agência. (tempestividade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

04. A Divisão de Análise de Crédito demonstra flexibilidade para alterar posicionamentos, quando solicitado. (flexibilidade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6

Máximo

05. A Divisão de Análise de Crédito desenvolve ações proativas para melhor atender as demandas da agência. (proatividade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

orientador : CAPACIDADE TÉCNICA

06. A Divisão de Análise de Crédito apresenta alternativas exequíveis quando não é possível atender plenamente as solicitações da agência. (versatilidade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

07. Os trabalhos apresentados pela Divisão de Análise de Crédito são tecnicamente consistentes. (confiabilidade)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

08. A Divisão de Análise de Crédito fundamenta seus posicionamentos convincentemente. (segurança)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

09. A Divisão de Análise de Crédito apresenta inovação em seus processos, para melhor atender as demandas da agência. (inovação)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10. A Divisão de Análise de Crédito assume a responsabilidade pelo resultado de suas decisões. (responsabilização)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

11. A Divisão de Análise de Crédito considera todas as variáveis envolvidas no processo para basear seu posicionamento. (contextualização)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

orientador SINERGIA

12. A Divisão de Análise de Crédito integra com agência na busca de solução para as demandas apresentadas. (parceria)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

13. A Divisão de Análise de Crédito se coloca na posição da agência para facilitar a parceria. (empatia)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

14. A Divisão de Análise de Crédito se articula com outra unidade do Banco para a construção de soluções. (articulação)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

orientador: FUNCIONAMNETO

15. As análises da Divisão de Análise de Crédito agregam valor aos negócios realizados por essa agência. (criação de valor)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

16. Ao trabalhos efetuados pela Divisão de Análise de Crédito têm foco no cliente final do Banco. (contribuição)

Mínimo

Máximo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

17. Os trabalhos efetuados pela Divisão de Crédito disponibiliza canais de comunicação para facilitar o atendimento da agência. (acessibilidade)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

18. A Divisão de Análise de Crédito mantém acompanhamento dos trabalhos por ela efetuados. (acompanhamento)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

19. As análises efetuadas pela Divisão de Análise de Crédito são atualizadas periodicamente de forma a acompanhar as evoluções de mercado. (atualização)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

20. Existem eficaz articulação entre a Divisão de Análise de Crédito e as demais gerências da UF CRÉDITO para buscar soluções para os problemas apresentados. (integração)

Mínimo

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Máximo

COMENTÁRIOS (se necessário, utilizar o verso):

CRÍTICAS (se necessário, utilizar o verso):

SUGESTÕES (se necessário, utilizar o verso):

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Instruções para Preenchimento

Este questionário deve ser respondido de acordo com o que você percebe no seu ambiente de trabalho. Responda a cada item considerando a situação REAL. Aquilo que de fato você observa no seu cotidiano no Banco do Brasil.

Nas questões que se referem ao seu chefe, considere as nações agências que o afetam provenientes do seu chefe imediato.

Em cada questão faça um X no número para marcar sua resposta, de acordo com o exemplo abaixo.

Exemplo:

1. SÃO DESINTERESSANTES AS ATIVIDADES REALIZADAS NO BANCO. CONSIDERO INTERESSANTE AS ATIVIDADES REALIZADAS NO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Interpretação:

No exemplo, se o respondente colocar o X sobre 6 da escada, significa que ele considera as atividades que realizam no Banco interessantes. Se colocar o X no número 2, significa que considera as atividades quase que totalmente desinteressantes.

A marcação na escala numérica é orientada pelo seguinte raciocínio: quando mais perto do número 6 você marcar, significa que você concorda mais com a frase da direita. Quanto mais perto do número 1 você marcar, significa que você concorda mais com a frase da esquerda.

Questão: 1

NAO PERCEBO NENHUMA CHANCE DE OCUPAR POSICOES MAIS ELEVADAS NO BANCO.

NO BANCO PERCEBO OPORTUNIDADES DE OCUPAR CARGOS MAIS ELEVADOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 2

OS OBJETIVOS DA MINHA DEPENDENCIA NAO ESTAO CLARAMENTE DEFINIDOS.

ESTAO CLARAMENTE DEFINIDOS OS OBJETIVOS DA MINHA DEPENDENCIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 3

NAO DISPONHO DE INSTRUMENTOS E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS AO TRABALHO QUE REALIZO.

TENHO ACESSO A INSTRUMENTOS E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS AO TRABALHO QUE REALIZO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 4

O SALARIO QUE RECEBO NAO CORRESPONDE AO DESEMPENHO QUE APRESENTO NESTA EMPRESA.

O MEU SALARIO CORRESPONDE AO DESEMPENHO QUE APRESENTO NESTA EMPRESA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 5

NENHUM SETOR NA MINHA DEPENDENCIA
SABE O QUE OS DEMAIS SETORES ESTAO
FAZENDO.

TODOS OS SETORES NA MINHA
DEPENDENCIA SABEM O QUE ESTA SENDO
FEITO EM OUTROS SETORES/AREAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 6

MEU CHEFE TOMA DECISOES IMPORTANTES
SEM A OPINIAO DA EQUIPE.

MEU CHEFE TOMA DECISOES IMPORTANTES
COM A OPINIAO DA EQUIPE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 7

NENHUM TRABALHO MEU, MESMO DE
QUALIDADE, EH VALORIZADO NO MEU LOCAL
DE TRABALHO.

OS BONS TRABALHOS QUE EXECUTO SAO
VALORIZADOS NO MEU LOCAL DE TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 8

NO MEU LOCAL DE TRABALHO, OS
FUNCIONARIOS NAO TEM CLAREZA QUANTO
AO PADRAO DE DESEMPENHO QUE DELES EH
ESPERADO.

NO MEU LOCAL DE TRABALHO, OS
FUNCIONARIOS SABEM CLARAMENTE O
PADRAO DE DESEMPENHO QUE DELES EH
ESPERADO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 9

NA MINHA EQUIPE NINGUEM SE PREOCUPA
COM A OBTENCAO DE RESULTADOS.

EH GRANDE A PREOCUPACAO COM A
OBTENCAO DE RESULTADOS NA MINHA
EQUIPE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 10

NO MEU LOCAL DE TRABALHO HA PESSOAS
PROTEGIDAS PELO CHEFE E OUTRAS
IGNORADAS.

MEU CHEFE DISPENSA TRATAMENTO IGUAL
A TODOS QUE ESTAO SOB SUA LIDERANCA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 11

NA MINHA DEPENDENCIA NAO EXISTE
DEFINICAO DE PRIORIDADES.

NA MINHA DEPENDENCIA EXISTE
DEFINICAO DE PRIORIDADES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 12

AS CONDICAOES DE SEGURANCA NA MINHA
DEPENDENCIA DEIXAM MUITO A DESEJAR.

AS CONDICAOES DE SEGURANCA NA MINHA
DEPENDENCIA SAO SATISFATORIAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 13

NUNCA MANTENHO CONTATOS COM
PROFISSIONAIS DA MINHA AREA, DE
OUTRAS INSTITUICOES.

SEMPRE MANTENHO CONTATOS COM
PROFISSIONAIS DA MINHA AREA, DE
OUTRAS INSTITUICOES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 14

MINHA COMPETENCIA EH IGNORADA PELO
MEU CHEFE.

MEU CHEFE RECONHECE MINHA
COMPETENCIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 15

NAO EH DADA LIBERDADE PARA A
EXPRESSAO DE SENTIMENTOS E
PENSAMENTOS NO MEU LOCAL DE TRABALHO.

NO MEU LOCAL DE TRABALHO EH DADA A
LIBERDADE PARA EXPRESSAO DE
SENTIMENTOS E PENSAMENTOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 16

OS MEMBROS DE MINHA EQUIPE DE TRABALHO NAO COOPERAM ENTRE SI PARA A REALIZACAO DAS ATIVIDADES.

EXISTE MUITA COOPERACAO ENTRE OS MEMBROS DA MINHA EQUIPE DE TRABALHO PARA A REALIZACAO DAS ATIVIDADES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 17

TENHO POUCAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO FORA DO BANCO.

EXISTEM PARA MIM BOAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO FORA DO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 18

NA MINHA DEPENDENCIA NAO HA PREOCUPACAO COM A QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVICOS OFERECIDOS.

A QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVICOS OFERECIDOS EH UMA PREOCUPACAO CONSTANTE NA MINHA DEPENDENCIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 19

SAO PESSIMAS AS CONDICAOES FISICAS (DE HIGIENE, ILUMINACAO, AREJAMENTO, RUÍDO E/OU TEMPERATURA) NO MEU LOCAL DE TRABALHO.

SAO OTIMAS AS CONDICAOES FISICAS (DE HIGIENE, ILUMINACAO, AREJAMENTO, RUÍDO E/OU TEMPERATURA) NO MEU LOCAL DE TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 20

AS PESSOAS DA MINHA EQUIPE NAO ASSUMEM COMPROMISSO COM OS SERVICOS, MESMO QUANDO ISTO EH SOLICITADO PELA CHEFIA.

NA MINHA EQUIPE O COMPROMISSO COM OS SERVICOS EH ASSUMIDO COM DISPOSICAO, SEM PRECISAR DE COBRANCA DA CHEFIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 21

NA MINHA DEPENDENCIA, A MISSAO, OS VALORES, A VISAO DE FUTURO DO BANCO NAO SAO CONHECIDOS PELOS FUNCIONARIOS.

NA MINHA DEPENDENCIA, A MISSAO, OS VALORES, A VISAO DE FUTURO DO BANCO SAO CONHECIDOS PELOS FUNCIONARIOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 22

NA MINHA EQUIPE EH INADEQUADA A DISTRIBUICAO DE TAREFAS, SOBRECARGANDO MAIS ALGUMAS PESSOAS DO QUE OUTRAS.

EH ADEQUADA A DISTRIBUICAO DE TAREFAS NA MINHA EQUIPE, NAO HAVENDO SOBRECARGA DE SERVICO PARA NINGUEM.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 23

NAO PERCEBO CLAREZA NAS ATITUDES DO MEU CHEFE.

A CLAREZA EH UMA CONSTANTE NAS ATITUDES DE MEU CHEFE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 24

O REDUZIDO NUMERO DE FUNCIONARIOS CONSTITUI UM SERIO PROBLEMA NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES NA MINHA DEPENDENCIA.

O NUMERO DE FUNCIONARIOS NA MINHA DEPENDENCIA EH SUFICIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 25

MEU CHEFE NUNCA COMUNICA AOS
SUBORDINADOS O QUE OCORRE NO LOCAL DE
TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 26

NA MINHA DEPENDENCIA A COMPETENCIA
PROFISSIONAL NAO EH CONSIDERADA PARA
O PROGRESSO NA CARREIRA.

MEU CHEFE SEMPRE COMUNICA AOS
SUBORDINADOS O QUE OCORRE NO LOCAL DE
TRABALHO.

NA MINHA DEPENDENCIA A COMPETENCIA
PROFISSIONAL EH O CAMINHO PARA O
PROGRESSO NA CARREIRA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 27

O SENTIMENTO DE COOPERACAO NAO EH
ESTIMULADO PELO MEU CHEFE.

O SENTIMENTO DE COOPERACAO EH MUITO
ESTIMULADO PELO MEU CHEFE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 28

NAO TENHO ORGULHO DE FAZER PARTE DO
BANCO DO BRASIL.

SINTO-ME ORGULHOSO DE TRABALHAR
NO BANCO DO BRASIL.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 29

A PREOCUPACAO NA MINHA DEPENDENCIA
CONTINUA SENDO AS TAREFAS DO
DIA-A-DIA, NAO IMPORTANDO A
SATISFACAO DO CLIENTE.

HOJE, A PREOCUPACAO NA MINHA
DEPENDENCIA EH PROPORCIONAR PRODUTOS
E SERVICOS QUE SATISFACAM AO CLIENTE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 30

AS SOLICITACOES DO MEU CHEFE SAO
MUITO CONFUSAS.

MEU CHEFE FAZ SOLICITACOES MUITO
CLARAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 31

NUNCA SOU ELOGIADO PELOS TRABALHOS
DE QUALIDADE QUE REALIZO.

SEMPRE RECEBO ELOGIOS PELOS TRABALHOS
DE QUALIDADE QUE REALIZO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 32

NAO TOMO INICIATIVA DE PARTICIPAR DOS
SERVICOS DESENVOLVIDOS NO MEU LOCAL
DE TRABALHO.

SEMPRE TOMO INICIATIVA DE PARTICIPAR
DOS SERVICOS DESENVOLVIDOS NO MEU
LOCAL DE TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 33

O BANCO NAO ME DA NENHUMA INSPIRACAO
PARA O MEU PROGRESSO NO DESEMPENHO DO
MEU CARGO.

O BANCO INSPIRA O MELHOR EM MIM PARA
O MEU PROGRESSO NO DESEMPENHO DO MEU
CARGO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 34

AS DECISOES NO MEU SETOR SAO SEMPRE
TRANSFERIDAS PARA OUTROS SETORES OU
PESSOAS.

NO MEU SETOR AS DECISOES SAO
ASSUMIDAS PELOS RESPECTIVOS
RESPONSAVEIS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 35

O MEU LOCAL DE TRABALHO NAO EH
APROPRIADO PARA O TIPO DE SERVICO QUE
REALIZO.

O MEU LOCAL DE TRABALHO EH ADEQUADO
AA REALIZACAO DAS MINHAS ATIVIDADES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 36

NUNCA FUI RECONHECIDO PELOS TRABALHOS QUE REALIZO NA MINHA DEPENDENCIA.

SEMPRE SOU RECONHECIDO PELOS TRABALHOS QUE REALIZO NA MINHA DEPENDENCIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 37

NO TRABALHO NAO ME SINTO MOTIVADO NEM ESTIMULADO PELO MEU CHEFE.

MEU CHEFE ME TRANSMITE ENTUSIASMO E MOTIVACAO PARA O TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 38

SOU TRATADO COM INDIFERENCA E DESRESPEITO PELOS MEUS COLEGAS DE EQUIPE

SOU TRATADO COM ESTIMA E RESPEITO PELOS MEUS COLEGAS DE EQUIPE.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 39

NA MINHA EQUIPE OS TRABALHOS DESENVOLVIDOS SAO PERCEBIDOS COMO REALIZACOES INDIVIDUAIS E/OU DE ALGUMAS PESSOAS

OS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NA MINHA EQUIPE SAO PERCEBIDOS COMO REALIZACAO DO GRUPO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 40

MEU CHEFE NUNCA ESTA DISPOSTO A RECEBER CRITICAS RELATIVAS AO TRABALHO.

MEU CHEFE EH RECEPTIVO A CRITICAS RELATIVAS AO TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 41

OS TREINAMENTOS DO BANCO DE QUE PARTICIPEI NAO FORAM IMPORTANTES PARA O MEU APERFEICOAMENTO PROFISSIONAL.

OS TREINAMENTOS DO BANCO DE QUE PARTICIPEI FORAM MUITO IMPORTANTES PARA O MEU APERFEICOAMENTO PROFISSIONAL.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 42

A POLITICA SALARIAL NO BANCO NAO ESTIMULA O FUNCIONARIO A APRESENTAR BOM DESEMPENHO.

O BOM DESEMPENHO DO FUNCIONARIO EH ESTIMULADO PELA POLITICA SALARIAL DO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 43

MEU CHEFE DETERMINA, DE ACORDO COM A SUA VONTADE, COMO O TRABALHO DEVE SER FEITO.

MEU CHEFE ESTABELECE, EM CONJUNTO COM OS FUNCIONARIOS, OS METODOS DE TRABALHO A SEREM USADOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 44

O BANCO EH A PIOR ORGANIZACAO PARA SE TRABALHAR.

O BANCO EH A MELHOR ORGANIZACAO PARA SE TRABALHAR.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 45

MEU CHEFE EH MAIS PREOCUPADO COM A PUNICAO DE CULPADOS DO QUE COM A SOLUCAO DE PROBLEMAS.

EH MAIS IMPORTANTE PARA MEU CHEFE SOLUCIONAR PROBLEMAS DO QUE PUNIR CULPADOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 46

MINHA DECISAO DE TRABALHAR NO BANCO FOI UM GRANDE ERRO DE MINHA PARTE.

FOI ABSOLUTAMENTE CORRETA A DECISAO QUE TOMEI DE TRABALHAR NO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 47

NAO EXISTEM CRITERIOS PARA
COMISSONAMENTOS NA MINHA
DEPENDENCIA.

OS COMISSONAMENTOS NA MINHA
DEPENDENCIA SAO REALIZADOS DE FORMA
CRITERIOSA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 48

MINHAS ATIVIDADES NAO ME PERMITEM
APRENDER COISAS NOVAS.

REALIZANDO MINHAS ATIVIDADES, CONSIGO
APRENDER COISAS NOVAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 49

MEU CHEFE EH INSENSIVEL PARA OS FATOS
QUE OCORREM COM AS PESSOAS.

MEU CHEFE TEM SENSIBILIDADE E
COMPREENSAO SUFICIENTES PARA OS FATOS
QUE OCORREM COM AS PESSOAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 50

NAO SAO CLAROS OS DIREITOS E
OBRIGACOES DOS FUNCIONARIOS NA MINHA
DEPENDENCIA.

EXISTE MUITA CLAREZA NA MINHA
DEPENDENCIA, QUANTO AOS DIREITOS
E OBRIGACOES DAS PESSOAS COMO
FUNCIONARIOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 51

DESCONHECO A PROGRAMACAO ANUAL DE
TRABALHO DE MINHA DEPENDENCIA.

CONHECO A PROGRAMACAO ANUAL DE
TRABALHO DE MINHA DEPENDENCIA.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 52

O SALARIO QUE RECEBO EH BAIXO,
CONSIDERANDO O QUE FUNCIONARIOS
COM A MESMA ATRIBUICAO RECEBEM EM
OUTRAS INSTITUICOES.

O SALARIO QUE RECEBO EH ELEVADO,
CONSIDERANDO O QUE FUNCIONARIOS
COM A MESMA ATRIBUICAO RECEBEM EM
OUTRAS INSTITUICOES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 53

NA MINHA DEPENDENCIA NAO PERCEBO
PREOCUPACAO ALGUMA DOS FUNCIONARIOS
COM A ELIMINACAO DE DESPERDICIO.

NA MINHA DEPENDENCIA AS PESSOAS ESTAO
PREOCUPADAS EM ACABAR COM O
DESPERDICIO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 54

A RELACAO VOLUME DE SERVICO/JORNADA
DE TRABALHO COMPROMETE A QUALIDADE
DOS TRABALHOS QUE REALIZO.

A RELACAO VOLUME DE SERVICO/JORNADA
DE TRABALHO NAO COMPROMETE A
QUALIDADE DOS TRABALHOS QUE REALIZO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 55

EM CONVERSA COM AMIGOS, NUNCA FACO
BOAS REFERENCIAS SOBRE O BANCO DO
BRASIL.

CONVERSANDO COM AMIGOS, SEMPRE ME
REFIRO AO BANCO DO BRASIL COMO UMA
GRANDE EMPRESA PARA A QUAL EH OTIMO
TRABALHAR.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 56

AS PESSOAS NO MEU LOCAL DE TRABALHO
NAO TEM CLAREZA SOBRE SUAS
ATRIBUICOES.

AS ATRIBUICOES SAO CLARAMENTE
DEFINIDAS PARA TODAS AS PESSOAS
DO MEU LOCAL DE TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 57

DE NADA VALERAM, EM MEU BENEFICIO, O

PRA MIM, VALERAM MUITO O TEMPO E O

TEMPO E O ESFORÇO DEDICADOS AO BANCO.

ESFORÇO DEDICADOS AO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 58

AS PESSOAS NA MINHA EQUIPE NUNCA
TOMAM INICIATIVA PARA REALIZAR SUA
PARTE NOS OBJETIVOS DO BANCO.

NA MINHA EQUIPE, AS PESSOAS SEMPRE
TOMAM INICIATIVA PARA REALIZAR SUA
PARTE NOS OBJETIVOS DO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 59

NAO HA PREOCUPACAO ALGUMA EM SE
BUSCAR UMA MELHOR MANEIRA DE FAZER OS
TRABALHOS EM MINHA EQUIPE.

NA MINHA EQUIPE EH CONSTANTE A
PREOCUPACAO EM SE BUSCAR UMA MELHOR
MANEIRA DE SE FAZER OS TRABALHOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 60

NUNCA TIVE OPORTUNIDADE DE PARTICIPAR
DE TREINAMENTO OFERECIDO PELO BANCO.

TENHO PARTICIPADO MUITO DE
TREINAMENTO OFERECIDO PELO BANCO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 61

AS INFORMACOES NECESSARIAS PARA O BOM
DESEMPENHO DAS TAREFAS NAO SAO
REPASSADAS A TODOS OS FUNCIONARIOS.

AS INFORMACOES NECESSARIAS PARA O BOM
DESEMPENHO DAS TAREFAS SAO REPASSADAS
A TODOS OS FUNCIONARIOS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 62

O NUMERO DE FUNCIONARIOS NA MINHA
EQUIPE EH INSUFICIENTE PARA O
DESEMPENHO DAS TAREFAS.

NA MINHA EQUIPE, O NUMERO DE
FUNCIONARIOS EH ADEQUADO PARA O
DESEMPENHO DAS TAREFAS.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 63

DISCORDO QUE OS RUMOS TRACADOS
PELO BANCO O LEVEM AO SUCESSO.

CONCORDO QUE OS RUMOS TRACADOS PELO
BANCO O LEVEM AO SUCESSO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 64

O VOLUME DE SERVICO SOB MINHA
RESPONSABILIDADE EH EXCESSIVO, FACE
AO MEU HORARIO DE TRABALHO.

O VOLUME DE SERVICO SOB MINHA
RESPONSABILIDADE EH COMPATIVEL COM
MEU HORARIO DE TRABALHO.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Questão: 65

PERMANECO NO MESMO CARGO DESDE QUE
ENTREI NO BANCO, SEM NENHUM AVANCO
NOS SEUS NIVEIS HIERARQUICOS.

JÁ OCUPEI VARIOS CARGOS DESDE QUE
ENTREI NO BANCO E SEMPRE EM NIVEIS
HIERARQUICOS CADA VEZ MAIORES.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PRINCIPAIS EXECUTIVOS DA DIRETORIA DE CRÉDITO DO BANCO DO BRASIL

Temas Propostos

- Percepção do Comitê de Administração sobre a GECRE quanto ao clima organizacional, satisfação das agências, preparo técnico da equipe, custos dos processos analisados, prazos de atendimentos e índice de inadimplência;
- Como é feita a comparação com o mercado em relação aos resultados alcançados pela Gerência de Análise de Crédito;
- Como é feita a averiguação de que a metodologia de análise está atendendo ao esperado em termos de confiabilidade;
- Como é averiguado se a GECRE vêm cumprindo a sua “missão” e em que termos a mesma está alinhada com a “missão” e visão de futuro da Diretoria;
- Como as principais lideranças da Diretoria atuam no sentido de que as informações e decisões tomadas pela Alta Administração sejam repassadas às Divisões de Análise de Crédito;
- Como a Gerência de Análise de Crédito participa da formulação das estratégias e planos da Diretoria de Crédito;
- Como são identificadas as necessidades dos clientes externos do Banco e que são analisados pela Gerência de Análise de Crédito;
- Como se dá o recrutamento, seleção e desenvolvimento dos funcionários da GECRE;
- Preocupações com o bem-estar e satisfação dos funcionários e familiares.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES DAS DIVISÕES DE ANÁLISE DE CRÉDITO DA GECRE

Questões

1. Qual é o seu entendimento sobre os conceitos de Endomarketing?
2. Na sua opinião a Divisão aplica os conceitos de Endomarketing?
3. Existem canais de comunicação eficientes e eficazes entre a Diretoria e as Divisões?
4. Como é garantido o cumprimento das decisões estratégicas e operacionais tomadas no âmbito do Comitê de Administração da Diretoria de Crédito?
5. Como são tratadas as pesquisas de clima organizacional a partir da divulgação dos resultados?
6. Na sua percepção quais são os pontos fortes da GECRE?
7. Na sua percepção quais são as oportunidades de melhoria da GECRE?
8. Apresente seus comentários, críticas e sugestões finais sobre o tema Endomarketing na GECRE.

APENDICE E - Respostas dos Gerentes de Divisão ao Questionário Apêndice D

Nome do Entrevistado: Daniel Moreira

Cargo: Gerente de Divisão

Divisão: Sudeste I - BHZ

Respostas

1. Entendo que é a aplicação dos conceitos de marketing à gestão de pessoas, visando a evolução de seu comportamento organizacional e sua integração ao processo de administração, contribuindo para o objetivo comum de crescimento.

2. Na Divisão Sudeste I não aplicamos os conceitos de Endomarketing de forma institucionalizada, mas valorizamos a comunicação, esforçando-nos por propiciar a todos acesso fácil e direto às informações sobre o que ocorre na Gerência e no Banco, bem como incentivamos sua participação nas decisões e na evolução técnico-administrativa da equipe.

3. Os canais mais utilizados são os formais, tais como atas de reuniões e mensagens via Sisbb. Outros recursos já disponibilizados pelo Banco - tais como intranet, TVBB - não vêm sendo aproveitados com a intensidade possível e desejável.

4. O cumprimento das decisões é muito dependente da eficiência de sua comunicação entre a instância decisória e o público ao qual se destina - especialmente os executores. Hoje fazemo-o, basicamente, pelas atas das reuniões e a visão pessoal traduzida pelo nosso representante naqueles eventos. As atas, formais e pouco esclarecedoras, de difícil leitura, mais registram que informam.

Nossos representantes podem passar uma impressão “contaminada” por uma visão pessoal. Canais menos formais, diretos, com linguagem fácil e clara, poderiam levar as informações à base de forma mais eficiente/eficaz.

5. Não há a definição de um “modo de operação” para tratar os resultados das pesquisas. O confronto dos resultados numéricos com as metas estipuladas, se insuficientes, pode deflagrar ações preventivas/corretivas, mas não há, principalmente se as metas foram atendidas, um aprofundamento da discussão, de forma analítica, visando melhor aproveitar o feed back oferecido pela pesquisa.

6. - autonomia administrativa e independência decisória;

- qualificação técnica do corpo funcional;

- clima organizacional favorável.

7. - realização de cursos e treinamentos de nível mais alto, tais como

MBA específicos para risco, principalmente para analistas plenos;

- realização de cursos/seminários internos, aproveitando experiências e conhecimentos de colegas com maior especialização em determinados assuntos, que mereçam ser disseminados, inclusive com intercâmbio entre as Divisões;

- treinamentos, por cursos, seminários, etc. visando o conhecimento mais profundo das linhas de crédito do Banco, inclusive convidando pessoal da rede de Agências a nos repassar seus conhecimentos ;

- maior intercâmbio com as demais Gerências da Dicre, buscando principalmente seu comprometimento em nos atender como seus “clientes”, fazendo valer nossas expectativas com relação a seus “produtos” e sua evolução;

- o desenvolvimento da comunicação interna - endomarketing- objeto desta entrevista.

8. Oportuna a abordagem do tema, cujo desenvolvimento muita qualidade agregará ao processo administrativo da Gecre. Acredito que todo funcionário se sentirá valorizado ao saber com maior rapidez e com qualidade na informação o que acontece na Gerência. O oferecimento de canais de comunicação mais efetivos e de fácil utilização elevará o grau de participação no processo, agregando qualidade, incentivando o aprendizado, as críticas construtivas, etc.

Nome do entrevistado: Alexandre Teófanis Pissolatto

Cargo: Gerente de Divisão, em exercício.

Divisão: Sudeste II - SP

Respostas

1. Resumidamente, entendo tratar-se da estratégia de adaptação do marketing tradicional ao ambiente interno da organização com o objetivo de envolver os funcionários com o “negócio”, conquistando seu compromisso e responsabilidade para com o desempenho e sucesso da empresa.

2. Entendo que sim. Quando elaboramos um planejamento, desenvolvemos uma nova ferramenta de análise, estudamos um procedimento ou analisamos nossos resultados (número de análises, inadimplência, etc.) e envolvemos os funcionários nessas atividades (o que ocorre com frequência), estamos trabalhando a “cumplicidade” e o compromisso com nossos objetivos, em outras palavras, estamos “vendendo” nossos produtos aos funcionários.

3. Sim. Posso citar: Plano Operacional, Relatórios de Gestão, Reuniões Gerais, divulgações via intranet e SISBB.

4. Inicialmente através da transmissão/comunicação das decisões através dos canais adequados e posteriormente através do acompanhamento dos indicadores e relatórios.

5. A partir da análise das informações, as Gerências, com a participação da Comissão para Aprimoramento do Clima e Comprometimento Organizacional, elaboram planos de ação para tratamento dos desvios verificados. As ações de aplicação corporativa são analisadas pela Comissão e repassadas à Divisão de Administração, para disseminação na Diretoria, após ratificadas pelo Comitê de Administração.

6. Compromisso, Capacitação Técnica, Qualidade dos trabalhos, Criatividade e Inovação, as pessoas.

7. Relacionamento entre as DAC.

8. Apenas algumas relexões:

Precisamos aprender a bem usar esse instrumento (o endomarketing), valorizando a transparência, que é fundamental na efetiva melhoria da comunicação.

A comunicação transparente fortalece a participação das pessoas em todos os processos e permite que os colaboradores ganhem espaço para contribuir. É preciso

ouvir e dar importância às sugestões, críticas e análises dos colaboradores, pois valorizar o que o cliente interno diz é essencial para conseguir ouvir o cliente externo.

É preciso proporcionar um clima motivacional favorável, de forma que o colaborador goste de trabalhar na empresa que escolheu e consiga desempenhar o seu papel.

Nome do entrevistado: Nelson Rodrigues da Silva

Cargo: Gerente de Divisão e.e.

Divisão: Nordeste

Respostas

1 – Endomarketing é mostrar, “vender” a empresa/unidade aos próprios funcionários, demonstrando a eles que seus colegas também são seus clientes e que dependem do seu trabalho. Haja vista que a imagem da empresa/unidade começa pelo que os seus funcionários pensam e comentam sobre ela. No Endomarketing também é observado os seguintes aspectos:

- estabelece base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a alta estima das pessoas;
- consolida a base cultural estabelecida, bem como acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento e valorização do ser humano;
- trabalha com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em função dos resultados obtidos.

2 – Sim, principalmente em função que trabalharmos com a ISO9001 que determina que em cada etapa do processo existe a verificação da etapa anterior. Dessa forma, cada funci sabe que sua tarefa é importante para a etapa seguinte, portanto, o trabalho final encaminhado ao nosso cliente teve a participação de todo a equipe. Além disso, sempre procura divulgar o que vem acontecendo na Divisão, como também se busca reconhecer o esforço do grupo para o cumprimento do acordo de trabalho e metas.

3 – Os canais de comunicação existentes são eficientes (INTRANET, SISBB, Telegecre etc.), porém, exceto as telegecres e atas de reunião da Gecre, não são eficazes, tendo em vista a pouca utilização pelos funcis ou até mesmo pela falta de conhecimento pelo pessoal, principalmente as divulgações na página da DICRE na Intranet.

4 – Nas Divisões as decisões que precisam ser implementadas de imediato são repassados via telegecre que são colocadas em prática imediatamente. Na Gecre é realizada mensalmente reunião de gestão, quando é discutido e verificado como estão sendo cumpridas as decisões do Comitê da DICRE.

5 – Cada gerente de núcleo analisa e discute com sua equipe seu resultado. O resultado geral é discutido no comitê e com o grupo buscando entender os pontos que não foram satisfatórios com objetivo de tomar medidas que tais pontos sejam superados/melhorados. Além disso, são avaliados os pontos satisfatórios para que sejam mantidos ou até mesmo melhorados.

6 – Mão-de-obra altamente qualificada;

- Divisões localizadas fora de Brasília o que permite maior aproximação com nossos clientes;
- Clima organização bom;
- Certificação ISO9001;
- Carteirização;
- Busca continua de melhoria dos serviços/aplicados, visando atender melhor nossos clientes.

7 - Maior integração com seus principais clientes;

Focar o nosso trabalho em clientes de maior porte, tendo tempo para análises com maior profundidade, além de maior acompanhamento (sensoriamento – pro-ativo) da carteira, inclusive com visitas;

Maior integração entre as Divisões;

Maior integração com as outras Gerências da DICRE;

As Divisões por estarem fora de Brasília serem tratadas de forma diferente;

8– O Endomarketing ajuda aos funcionários conhecer melhor sua área de trabalho, refletindo positivamente em seu relacionamento com o nosso cliente. Na Gecre, em função da peculiaridade de cada DAC, deveria haver um relatório de gestão da própria Gerência (todas fazem um individualmente). Divulgação pelas Divisões das melhorias internas implementadas. Rodízios temporários dos funcis da Gecre a permitir a troca de experiências/conhecimentos. Dependendo do assunto, mensagem direta do Gerente Executivo aos funcionários. Implementar, com aval da Diretoria, o projeto de reconhecimento dos funcionários.

Nome do entrevistado: José Luiz Mansano

Cargo: Gerente de Divisão

Divisão: DAC SUL

Respostas:

1. Endomarketing é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão. Relaciona-se diretamente com os esforços feitos pela empresa para melhorar o nível de informação interno e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário. Podemos defini-lo também como sendo o conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, dirigido aos funcionários.

2. Sim.

No âmbito interno da Divisão, o processo interno de comunicação entre os funcionários e seus superiores é bastante desburocratizado, podendo ocorrer a qualquer momento. Os assuntos de interesse geral são repassados aos funcionários da Divisão, buscando-se mantê-los informados acerca das decisões

e acontecimentos. Quer-se, dessa forma, contribuir para a melhoria do desempenho individual de cada um, envolver o grupo em relação às estratégias e objetivos da Divisão/Gerência, desenvolver um clima de respeito e confiança e motivar o pessoal.

3. Entendemos que os canais existem, no entanto, caberia uma melhor reflexão se são utilizados de forma eficiente e eficaz. Temos a disposição Intranet, o DiskGegre, as atas das reuniões e os comunicados diretos e pessoais da Gerência, porém esses canais, talvez, precisem ser melhor trabalhados/aperfeiçoados para que melhorem sua credibilidade, tenham maior transparência e agilidade e aumentem o interesse dos funcionários.

Não há dúvidas que os meios eletrônicos, entre eles a intranet, vieram para revolucionar a comunicação em todos os níveis, especialmente a interna. Temos, porém, que tomar o cuidado para não “assustar os funcionários” com uma intranet muito lotada e/ou confusa. Para ser eficaz, a intranet precisa ser reconhecida pelo funcionário como um canal de comunicação interna confiável e acessível.

4. As decisões/orientações estratégicas e operacionais são repassadas pelo Gerente Executivo diretamente aos Gerentes de Divisão, podendo ser utilizada a comunicação direta ou indireta. Assuntos cuja discussão/implementação deve ser agilizada, são tratados imediatamente, via de regra, através do DISKGECRE e/ou correio eletrônico (SISBB/Notes). Os demais, são tratados nas reuniões da GECRE, que ocorrem mensalmente.

Na Divisão, esses assuntos são discutidos pelo Comitê Local em reuniões semanais ou a qualquer momento, caso necessário. Nesse momento, é decidida sobre a conveniência ou não de se repassar o assunto para conhecimento geral dos analistas e, caso positivo, qual o canal a ser utilizado.

Esses assuntos, também, são tratados pelo Gerente Executivo através de visitas às Divisões.

5. Destacamos inicialmente que quando da implementação da Pesquisa pelo Banco, nossa Divisão promoveu um seminário interno a respeito do assunto, ocasião em que foram apresentadas aos funcionários as principais características da Pesquisa.

Semestralmente, após a divulgação pelo Banco dos resultados, o assunto é tratado em reunião com todos os funcionários presentes, onde são apresentados os resultados obtidos pela Divisão e orientado aos funcionários que consulte o SISBB a fim de obter informações mais detalhadas.

Cabe ressaltar, que o item Clima Organizacional faz parte do nosso acordo de trabalho/GECRE e que no caso da DAC-Sul vem sendo sistematicamente cumprido. Eventuais desvios ocorridos em alguma equipe são analisados e tratados pontualmente pelo Gerente de Núcleo responsável, juntamente com seus avaliados.

6.

- Profissionalismo;

- Pessoal qualificado e comprometido;
- Clima organizacional;
- Rapidez e eficácia na resposta aos desafios;
- Autonomia para tomada de decisões (processos);
- Conceito perante aos clientes.

7.

- Maior aproximação com as demais gerências da Diretoria;
- Participação/contribuição nas decisões da GERIS quando envolverem assuntos afetos à GECRE;
- Maior aproximação com nossos clientes (Agências e Superintendências);
- Revisão de metodologias de análise;
- Treinamentos (MBA, por exemplo);
- Troca de experiência entre as Divisões (rodízio provisórios de Gerentes de Núcleo e Analistas);
- Maior divulgação da Gerência (Agência de Notícias/Revista BB.Com/TV Corporativa).

8. É importante levar em consideração que administrar é, atualmente, um exercício de quebra de tradições pré-determinadas e que nós gestores precisamos estar atentos para criar o futuro a partir de relacionamentos internos saudáveis, sólidos e duradouros.

Algumas vezes, as transformações não são bem sucedidas por serem mal explicadas aos funcionários que, por sua vez, tendem a resistir a aquilo que desconhecem. Quando não se consegue convencer os funcionários dos

benefícios da mudança, cria-se uma série gradativa de crises, que podem gerar desde o simples descontentamento momentâneo até a desmotivação total.

Acreditamos que, se trabalhado como um processo educativo, tendo como objetivo a informação, o Endomarketing é capaz de despertar no funcionário um sentimento de maior comprometimento em relação ao seu trabalho, fazendo com que ele sinta-se parte importante do processo, assumindo maiores responsabilidades.

Nome do entrevistado: EDILSON GURGEL FREIRE

Cargo: GERENTE DE DIVISÃO

Divisão: DIVISÃO CENTRO-NORTE (DF)

Respostas

1 – Endomarketing é o conjunto de ações voltado para a satisfação dos meus clientes internos (funcionários), melhoria do clima organizacional, e consolidação do comprometimento dos funcionários com a unidade através da melhoria dos processos.

2 – Sim. Um exemplo claro foi a decisão de dividir a dependência em pilares de estudo (áreas internacional, governo e rural) visando incentivar o aperfeiçoamento acadêmico dos funcionários, possibilitando, assim, o crescimento profissional e maior visibilidade no mercado. Isto só foi possível a partir da utilização de técnicas de endomarketing, criando um ambiente propício a realização do treinamento,

gerando comprometimento e mostrando a riqueza de informações disponíveis e fundamentais ao êxito do projeto.

3 – Não. Houve algumas tentativas de implementação de alguns canais de comunicação mas, infelizmente, não tiveram sucesso.

4 – O cumprimento das decisões estratégicas e operacionais (no âmbito da GECRE) é garantido pelo nível de comprometimento de seus funcionários, pelos programas de qualidades desenvolvidos e, principalmente, pela interação do comitê de administração da gerência.

5 – Considerando que um dos maiores objetivos da GECRE é gerar um excelente clima organizacional em suas divisões, o resultado da pesquisa torna-se um ótimo balizador do clima e gerador de ações para o atingimento da nossa meta. Desta forma, a partir da análise do resultado é feito um plano de ação para buscar a melhoria contínua do ambiente de trabalho, visando evidenciar a todos os funcionários a preocupação da administração e, acima de tudo, a necessidade do engajamento de todos os funcionários na constante busca de melhoria para o clima organizacional.

6 – Qualidade, união, comprometimento, foco no cliente e felicidade.

7 – A GECRE precisa aumentar o espectro de trabalhos realizados de forma que, em alguns momentos, possa sair do operacional para desenvolver alguns projetos

mais estratégicos, aproveitando a especializada mão-de-obra que tem a seu serviço. Desta forma, a unidade terá maior visibilidade dentro do Banco.

8 – Devemos continuar desenvolvendo ações de endomarketing nas divisões, porém precisamos criar formas padronizadas, continuadas e, principalmente, geradas a partir do comitê de administração da Diretoria. É fundamental que haja a preocupação de toda a diretoria com a busca de ações que propiciem a realização de ações de endomarketing.

APÊNCIDE F – Pesquisa de Clima Organizacional – Resultados

Tabela 1:CLIMA ORGANIZACIONAL – OCUPACIONAL
FATOR: **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
01. NO BANCO PERCEBO OPORTUNIDADE DE OCUPAR CARGOS MAIS ELEVADOS.	1	2	Média das Notas: 4,78
	2	3	
	3	5	
	4	27	Média da Satisfação: 79.67%
	5	31	
	6	32	
13. SEMPRE MANTENHO CONTATOS COM PROFISSIONAIS DA MINHA ÁREA, DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.	1	16	Média das Notas: 3,25
	2	19	
	3	21	
	4	21	Média da Satisfação: 54.17%
	5	14	
	6	9	
17. EXISTEM PARA MIM BOAS ALTERNATIVAS DE TRABALHO FORA DO BANCO.	1	5	Média das Notas: 4,35
	2	7	
	3	9	
	4	25	Média da Satisfação: 72.50%
	5	35	
	6	19	
32. SEMPRE TOMO INICIATIVA DE PARTICIPAR DOS SERVIÇOS DESENVOLVIDOS NO MEU LOCAL DE TRABALHO.	1	4	Média das Notas: 4,24
	2	5	
	3	21	
	4	23	Média da Satisfação: 70.67%
	5	27	
	6	20	
41. OS TREINAMENTOS DO BANCO QUE PARTICIPEI FORAM MUITO IMPORTANTES PARA O MEU APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL.	1	3	Média das Notas: 4,95
	2	2	
	3	7	
	4	17	Média da Satisfação: 82.50%
	5	27	
	6	44	
48. REALIZANDO MINHAS ATIVIDADES CONSIGO APREENDER COISAS NOVAS.	1	0	Média das Notas: 5,00
	2	2	
	3	4	
	4	27	Média da Satisfação: 83.33%
	5	26	
	6	41	
60. TENHO PARTICIPADO MUITO DE TREINAMENTO OFERECIDO PELO BANCO.	1	2	Média das Notas: 4,76
	2	5	
	3	4	
	4	23	Média da Satisfação: 79.33%
	5	36	
	6	30	
65. JÁ OCUPEI VÁRIOS CARGOS DESDE QUE ENTREI NO BANCO E SEMPRE EM NÍVEIS HIERÁRQUICOS CADA VEZ MAIORES.	1	4	Média das Notas: 4,39
	2	8	
	3	13	
	4	19	Média da Satisfação: 73.17%
	5	32	
	6	24	

Tabela 2: CLIMA ORGANIZACIONAL – ORGANIZACIONAL
FATOR: **CLAREZA ORGANIZACIONAL E PADRÃO DE DESEMPENHO**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
02. ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDOS OS OBJETIVOS DA MINHA DEPENDENCIA.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	5	4,65
	4	44	Média da Satisfação:
	5	32	
	6	19	77.50%
05. TODOS OS SETORES NA MINHA DEPENDENCIA SABEM O QUE ESTA SENDO FEITAO EM OUTROS SETORES/AREAS.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	9	4,54
	4	37	Média da Satisfação:
	5	45	
	6	9	75.67%
08. NO MEU LOCAL DE TRABALHO, OS FUNCIONARIOS SABEM CLARAMENTE O PADRA DE DESEMPENHO QUE DELES E ESPERADO.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	4	4,96
	4	30	Média da Satisfação:
	5	32	
	6	34	82.67%
11. NA MINHA DEPENDENCIA EXISTE DEFINICAO DE PRIORIDADES.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	0	4,88
	4	45	Média da Satisfação:
	5	22	
	6	33	81.33%
18. A QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVICOS OFERECIDOS É UMA PREOCUPACAO CONSTANTE NA MINHA DEPENDENCIA.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	2	4,95
	4	31	Média da Satisfação:
	5	37	
	6	30	82.50%
21. NA MINHA DEPENDENCIA, A MISSAO, OS VALORES, A VISAO DE FUTURO DO BANCO SÃO CONHECIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	0	5,21
	4	21	Média da Satisfação:
	5	37	
	6	42	86.83%
29. HOJE, A PREOCUPAÇÃO NA MINHA DEPENDENCIA É PROPORCIONAR PRODUTOS E SERVICOS QUE SATISFAÇAM AO CLIENTE.	1	2	Média das Notas:
	2	2	
	3	3	4,72
	4	32	Média da Satisfação:
	5	37	
	6	24	78.67%

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
50. EXISTE MUITA CLAREZA NA MINHA DEPENDÊNCIA, QUANTO AOS DIREITOS E OBRIGAÇÕES DAS PESSOAS COMO FUNCIONÁRIOS.	1	3	Média das Notas: 4,56
	2	4	
	3	7	
	4	28	Média da Satisfação: 76.00%
	5	36	
	6	22	
51. CONHEÇO A PROGRAMAÇÃO ANUAL DE TRABALHO DE MINHA DEPENDÊNCIA.	1	0	Média das Notas: 5,03
	2	3	
	3	4	
	4	22	Média da Satisfação: 83.83%
	5	29	
	6	42	
53. NA MINHA DEPENDÊNCIA AS PESSOAS ESTÃO PREOCUPADAS EM ACABAR COM O DESPERDÍCIO.	1	3	Média das Notas: 4,65
	2	2	
	3	3	
	4	36	Média da Satisfação: 77.50%
	5	31	
	6	25	
56. AS ATRIBUIÇÕES SÃO CLARAMENTES DEFINIDAS PARA TODAS AS PESSOAS DO MEU LOCAL DE TRABALHO.	1	0	Média das Notas: 5,38
	2	0	
	3	0	
	4	21	Média da Satisfação: 89.67%
	5	20	
	6	59	
59. NA MINHA EQUIPE É CONSTANTE A PREOCUPAÇÃO EM SE BUSCAR UMA MELHOR MANEIRA DE SE FAZER OS TRABALHOS.	1	0	Média das Notas: 4,95
	2	0	
	3	3	
	4	30	Média da Satisfação: 82.50%
	5	36	
	6	31	
61. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O BOM DESEMPENHO DAS TAREFAS SÃO REPASSADAS A TODOS OS FUNCIONÁRIOS.	1	0	Média das Notas: 5,08
	2	0	
	3	2	
	4	29	Média da Satisfação: 84.67%
	5	28	
	6	41	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 3:CLIMA ORGANIZACIONAL – ORGANIZACIONAL
FATOR: **RECOMPENSA E VOLUME DE TRABALHO**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
04. O MEU SALÁRIO CORRESPONDE AO DESEMPENHO QUE APRESENTO NESTA EMPRESA.	1	3	Média das Notas: 4,17
	2	8	
	3	21	Média da Satisfação: 69.50%
	4	25	
	5	23	
	6	20	
24. O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NA MINHA DEPENDÊNCIA É SUFICIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES.	1	5	Média das Notas: 3,77
	2	14	
	3	21	Média da Satisfação: 62.83%
	4	28	
	5	23	
	6	9	
42. O BOM DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO É ESTIMULADO PELA POLÍTICA SALARIAL DO BANCO.	1	6	Média das Notas: 3,96
	2	8	
	3	23	Média da Satisfação: 66.00%
	4	27	
	5	19	
	6	17	
52. O SALÁRIO QUE RECEBO É ELEVADO, CONSIDERANDO O QUE FUNCIONÁRIOS COM A MESMA ATRIBUIÇÃO RECEBEM EM OUTRAS INSTITUIÇÕES.	1	21	Média das Notas: 3,11
	2	19	
	3	16	Média da Satisfação: 51.83%
	4	23	
	5	14	
	6	7	
54. A RELAÇÃO VOLUME DE SERVIÇO/JORNADA DE TRABALHO NÃO COMPROMETE A QUALIDADE DOS TRABALHOS QUE REALIZO.	1	6	Média das Notas: 4,42
	2	5	
	3	13	Média da Satisfação: 73.67%
	4	14	
	5	41	
	6	21	
62. NA MINHA EQUIPE, O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS É ADEQUADO PARA O DESEMPENHO DAS TAREFAS.	1	5	Média das Notas: 4,46
	2	4	
	3	12	Média da Satisfação: 74.33%
	4	17	
	5	43	
	6	19	
64. O VOLUME DE SERVIÇO SOB MINHA RESPONSABILIDADE É COMPATÍVEL COM MEU HORÁRIO DE TRABALHO QUE REALIZO.	1	4	Média das Notas: 4,55
	2	6	
	3	11	Média da Satisfação: 75.83%
	4	17	
	5	34	
	6	28	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 4: CLIMA ORGANIZACIONAL – ORGANIZACIONAL
FATOR: **CONDIÇÕES DE TRABALHO**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
03. TENHO ACESSO A INSTRUMENTOS E EQUIPAMENTOS ADEQUADOS AO TRABALHO QUE REALIZO.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	0	5,41
	4	16	Média da Satisfação:
	5	27	
	6	57	
12. AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NA MINHA DEPENDÊNCIA SÃO SATISFATÓRIAS.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	1	5,40
	4	14	Média da Satisfação:
	5	29	
	6	56	
19. SÃO ÓTIMAS AS CONDIÇÕES FÍSICAS (DE HIGIENE, ILUMINAÇÃO, AREJAMENTO, RUÍDO E/OU TEMPERATURA) NO MEU LOCAL DE TRABALHO.	1	0	Média das Notas:
	2	0	
	3	2	5,29
	4	17	Média da Satisfação:
	5	31	
	6	50	
35. O MEU LOCAL DE TRABALHO É ADEQUADO A REALIZAÇÃO DAS MINHAS TAREFAS.	1	0	Média das Notas:
	2	1	
	3	2	5,24
	4	18	Média da Satisfação:
	5	30	
	6	49	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 5: CLIMA ORGANIZACIONAL – PSICOSSOCIAL
FATOR: **ESTILO DE GERÊNCIA**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
06. MEU CHEFE TOMA DECISÕES IMPORTANTES COM A OPINIÃO DA EQUIPE.	1	6	Média das Notas: 4,13
	2	8	
	3	17	Média da Satisfação: 68.83%
	4	23	
	5	28	
	6	18	
10. MEU CHEFE DISPENSA TRATAMENTO IGUAL A TODOS QUE ESTÃO SOB SUA LIDERANÇA.	1	7	Média das Notas: 4,23
	2	9	
	3	12	Média da Satisfação: 70.50%
	4	18	
	5	34	
	6	20	
14. MEU CHEFE RECONHECE MINHA COMPETÊNCIA.	1	4	Média das Notas: 4,56
	2	3	
	3	14	Média da Satisfação: 76.00%
	4	23	
	5	24	
	6	32	
23. A CLAREZA É UMA CONSTANTE NAS ATITUDES DE MEU CHEFE.	1	3	Média das Notas: 4,69
	2	3	
	3	10	Média da Satisfação: 78.17%
	4	23	
	5	28	
	6	33	
25. MEU CHEFE SEMPRE COMUNICA AOS SUBORDINADOS O QUE OCORRE NO LOCAL DE TRABALHO.	1	2	Média das Notas: 4,66
	2	3	
	3	14	Média da Satisfação: 77.67%
	4	21	
	5	28	
	6	32	
30. MEU CHEFE FAZ SOLICITAÇÕES MUITO CLARAS.	1	1	Média das Notas: 4,74
	2	3	
	3	11	Média da Satisfação: 79.00%
	4	23	
	5	30	
	6	32	
27. O SENTIMENTO DE COOPERAÇÃO É MUITO ESTIMULADO PELO MEU CHEFE.	1	2	Média das Notas: 4,76
	2	4	
	3	8	Média da Satisfação: 79.33%
	4	21	
	5	32	
	6	33	

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
34. NO MEU SETOR AS DECISÕES SÃO ASSUMIDAS PELOS RESPECTIVOS RESPONSÁVEIS.	1	3	Média das Notas: 4,62
	2	4	
	3	8	
	4	19	Média da Satisfação: 77.50%
	5	45	
	6	21	
37. MEU CHEFE ME TRANSMITE ENTUSIASMO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.	1	2	Média das Notas: 4,65
	2	2	
	3	9	
	4	26	Média da Satisfação: 77.50%
	5	38	
	6	23	
40. MEU CHEFE É RECEPTIVO A CRÍTICAS RELATIVAS AO TRABALHO.	1	1	Média das Notas: 4,57
	2	3	
	3	8	
	4	35	Média da Satisfação: 76.17%
	5	32	
	6	21	
43. MEU CHEFE ESTABELECE, EM CONJUNTO COM OS FUNCIONÁRIOS, OS MÉTODOS DE TRABALHO A SEREM USADOS.	1	4	Média das Notas: 4,30
	2	7	
	3	12	
	4	32	Média da Satisfação: 73.83%
	5	22	
	6	23	
45. É MAIS IMPORTANTE PARA MEU CHEFE SOLUCIONAR PROBLEMAS DO QUE PUNIR CULPADOS.	1	3	Média das Notas: 4,43
	2	5	
	3	13	
	4	31	Média da Satisfação: 73.83%
	5	21	
	6	27	
49. MEU CHEFE TEM SENSIBILIDADE E COMPREENSÃO SUFICIENTES PARA OS FATOS QUE OCORREM COM AS PESSOAS.	1	1	Média das Notas: 4,67
	2	5	
	3	6	
	4	29	Média da Satisfação: 77.83%
	5	32	
	6	27	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 6: CLIMA ORGANIZACIONAL – PSICOSSOCIAL
FATOR: **RECONHECIMENTO**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
07. OS BONS TRABALHOS QUE EXECUTO SÃO VALORIZADOS NO MEU LOCAL DE TRABALHO.	1	4	Média das Notas: 4,18
	2	6	
	3	12	Média da Satisfação: 69.67%
	4	35	
	5	32	
	6	11	
15. NO MEU LOCAL DE TRABALHO É DADA A LIBERDADE PARA EXPRESSÃO DE SENTIMENTOS E PENSAMENTOS.	1	0	Média das Notas: 4,86
	2	1	
	3	5	Média da Satisfação: 81.00%
	4	25	
	5	45	
	6	24	
26. NA MINHA DEPENDÊNCIA A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E O CAMINHO PARA O PROGRESSO NA CARREIRA.	1	2	Média das Notas: 4,54
	2	1	
	3	18	Média da Satisfação: 75.67%
	4	25	
	5	28	
	6	26	
31. SEMPRE RECEBO ELOGIOS PELOS TRABALHOS DE QUALIDADE QUE REALIZO.	1	2	Média das Notas: 4,49
	2	5	
	3	14	Média da Satisfação: 74.83%
	4	23	
	5	33	
	6	23	
36. SEMPRE SOU RECONHECIDO PELOS TRABALHOS QUE REALIZO NA MINHA DEPENDÊNCIA.	1	1	Média das Notas: 4,44
	2	5	
	3	16	Média da Satisfação: 74.00%
	4	28	
	5	27	
	6	23	
47. OS COMISSIONAMENTOS NA MINHA DEPENDÊNCIA SÃO REALIZADOS DE FORMA CRITERIOSA.	1	3	Média das Notas: 4,54
	2	6	
	3	11	Média da Satisfação: 75.67%
	4	23	
	5	28	
	6	29	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 7: CLIMA ORGANIZACIONAL – PSICOSSOCIAL
FATOR: **AUTOGESTÃO DA EQUIPE**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
09. E GRANDE A PREOCUPACAO COM A OBTENCAO DE RESULTADOS NA MINHA EQUIPE.	1	0	Média das Notas: 4,98
	2	3	
	3	8	Média da Satisfação: 83.00%
	4	19	
	5	28	
	6	42	
16. EXISTE MUITA COOPERACAO ENTRE OS MEMBROS DA MINHA EQUIPE DE TRABALHO PARA A REALIZACAO DAS ATIVIDADES.	1	1	Média das Notas: 4,57
	2	6	
	3	6	Média da Satisfação: 76.17%
	4	34	
	5	28	
	6	25	
20. NA MINHA EQUIPE O COMPROMISSO COM OS SERVICOS E ASSUMIDO COM DISPOSICAO, SEM PRECISAR DE COBRANCA DA CHEFIA.	1	3	Média das Notas: 4,20
	2	12	
	3	14	Média da Satisfação: 70.00%
	4	24	
	5	27	
	6	20	
22. E ADEQUADA A DISTRIBUICAO DE TAREFAS NA MINHA EQUIPE, NAO HAVENDO SOBRECARGA DE SERVICO PARA NINGUEM.	1	0	Média das Notas: 4,83
	2	4	
	3	7	Média da Satisfação: 80.50%
	4	26	
	5	28	
	6	35	
38. SOU TRATADO COM ESTIMA E RESPEITO PELOS MEUS COLEGAS DE EQUIPE.	1	0	Média das Notas: 5,23
	2	2	
	3	3	Média da Satisfação: 87.17%
	4	17	
	5	26	
	6	52	
39. OS TRABALHOS DESENVOLVIDOS NA MINHA EQUIPE SAO PERCEBIDOS COMO REALIZACAO DO GRUPO.	1	5	Média das Notas: 4,43
	2	6	
	3	11	Média da Satisfação: 73.83%
	4	26	
	5	23	
	6	29	
58. NA MINHA EQUIPE, AS PESSOAS SEMPRE TOMAM INICIATIVA PARA REALIZAR SUA PARTE NOS OBJETIVOS DO BANCO.	1	2	Média das Notas: 4,35
	2	3	
	3	16	Média da Satisfação: 72.50%
	4	26	
	5	23	
	6	20	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 8: CLIMA ORGANIZACIONAL – PSICOSSOCIAL
FATOR: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
28. SINTO-ME ORGULHOSO DE TRABALHAR NO BANCO DO BRASIL.	1	0	Média das Notas: 4,89
	2	2	
	3	3	Média da Satisfação: 81.50%
	4	28	
	5	38	
	6	29	
33. O BANCO INSPIRA O MELHOR EM MIM PARA O MEU PROGRESSO NO DESEMPENHO DO MEU CARGO.	1	2	Média das Notas: 4,68
	2	3	
	3	7	Média da Satisfação: 78.00%
	4	25	
	5	39	
	6	24	
44. O BANCO É A MELHOR ORGANIZAÇÃO PARA SE TRABALHAR.	1	8	Média das Notas: 4,00
	2	7	
	3	16	Média da Satisfação: 66.67%
	4	27	
	5	30	
	6	12	
46. FOI ABSOLUTAMENTE CORRETA A DECISÃO QUE TOMEI DE TRABALHAR NO BANCO.	1	3	Média das Notas: 4,40
	2	4	
	3	17	Média da Satisfação: 73.33%
	4	25	
	5	28	
	6	23	
55. CONVERSANDO COM AMIGOS, SEMPRE ME REFIRO AO BANCO DO BRASIL COMO UMA GRANDE EMPRESA PARA A QUAL É ÓTIMO TRABALHAR.	1	2	Média das Notas: 4,65
	2	4	
	3	9	Média da Satisfação: 77.50%
	4	28	
	5	26	
	6	31	
57. PARA MIM, VALERAM MUITO O TEMPO E O ESFORÇO DEDICADOS AO BANCO.	1	0	Média das Notas: 4,64
	2	2	
	3	15	Média da Satisfação: 77.33%
	4	24	
	5	35	
	6	24	
63. CONCORDO QUE OS RUMOS TRACADOS PELO BANCO O LEVEM AO SUCESSO.	1	2	Média das Notas: 4,55
	2	3	
	3	7	Média da Satisfação: 75.83%
	4	38	
	5	26	
	6	24	

Fonte: Dados Primários, 2003.

APÊNCIDE G – Pesquisa de Satisfação de Clientes – Resultados

Tabela 9: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES
ORIENTADOR: **RESPONSIVIDADE**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
01. QUANDO ACIONADA PELA AGÊNCIA, A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SOLUCIONA O PROBLEMA APRESENTADO.(RESOLUTIVIDADE)	1	0	Média das Notas: 4,29
	2	6	
	3	14	
	4	34	Média da Satisfação: 71.50%
	5	37	
	6	9	
02. AS SOLICITAÇÕES ENCAMINHADAS À DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SÃO ATENDIDAS NOS PRAZOS COMBINADOS. (CONFORMIDADE)	1	2	Média das Notas: 3,99
	2	10	
	3	25	
	4	29	Média da Satisfação: 66.50%
	5	18	
	6	16	
03. ESSES PRAZOS ATENDEM ÀS NECESSIDADES DA AGÊNCIA. (TEMPESTIVIDADE)	1	3	Média das Notas: 3,94
	2	12	
	3	23	
	4	27	Média da Satisfação: 65.67%
	5	20	
	6	15	
04. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO DEMONSTRA FLEXIBILIDADE PARA ALTERAR POSICIONAMENTOS, QUANDO SOLICITADO. (FLEXIBILIDADE)	1	3	Média das Notas: 4,51
	2	7	
	3	10	
	4	22	Média da Satisfação: 75.17%
	5	32	
	6	26	
05. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO DESENVOLVE AÇÕES PROATIVAS PARA MELHOR ATENDER AS DEMANDAS DA AGÊNCIA. (PROATIVIDADE)	1	0	Média das Notas: 4,79
	2	2	
	3	8	
	4	26	Média da Satisfação: 79.83%
	5	37	
	6	27	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 10: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES
ORIENTADOR: **CAPACIDADE TÉCNICA**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
06. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO APRESENTA ALTERNATIVAS EXEQUIVEIS QUANDO NÃO É POSSÍVEL PLENAMENTE AS SOLICITAÇÕES DA AGÊNCIA. (VERSATILIDADE)	1 2 3 4 5 6	4 8 13 13 38 24	Média das Notas: 4,45 Média da Satisfação: 74.17%
07. OS TRABALHOS APRESENTADOS PELA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SÃO TECNICAMENTE CONSISTENTES. (CONFIABILIDADE)	1 2 3 4 5 6	1 3 5 11 32 48	Média das Notas: 5,14 Média da Satisfação: 85.67%
08. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO FUNDAMENTA SEUS POSICIONAMENTOS CONVINCENTEMENTE. (SEGURANÇA)	1 2 3 4 5 6	2 5 6 22 29 36	Média das Notas: 4,79 Média da Satisfação: 79.83%
09. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO APRESENTA INOVAÇÃO EM SEUS PROCESSOS, PARA MELHOR ATENDER AS DEMANDAS DA AGÊNCIA. (INOVAÇÃO)	1 2 3 4 5 6	0 4 7 24 22 43	Média das Notas: 4,93 Média da Satisfação: 82.17%
10. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO ASSUME A RESPONSABILIDADE PELO RESULTADO DE SUAS DECISÕES. (RESPONSABILIZAÇÃO)	1 2 3 4 5 6	2 1 8 22 27 40	Média das Notas: 4,91 Média da Satisfação: 81.83%
11. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO CONSIDERA TODAS AS VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO PROCESSO PARA BASEAR SEU POSICIONAMENTO. (CONTEXTUALIZAÇÃO)	1 2 3 4 5 6	6 5 21 26 23 19	Média das Notas: 4,12 Média da Satisfação: 68.67%

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 11: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES
ORIENTADOR: **SINERGIA**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
12. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO INTERAGE COM A AGÊNCIA NA BUSCA DE SOLUÇÕES PARA AS DEMANDAS APRESENTADAS. (PARCERIA)	1	6	Média das Notas:
	2	15	
	3	19	Média da Satisfação:
	4	28	
	5	26	
	6	6	
13. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SE COLOCA NA POSIÇÃO DA AGÊNCIA PARA FACILITAR A PARCERIA. (EMPATIA)	1	8	Média das Notas:
	2	6	
	3	18	Média da Satisfação:
	4	23	
	5	21	
	6	24	
14. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SE ARTICULA COM OUTRAS UNIDADES DO BANCO PARA A CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES. (ARTICULAÇÃO)	1	2	Média das Notas:
	2	5	
	3	18	Média da Satisfação:
	4	23	
	5	24	
	6	28	

Fonte: Dados Primários, 2003.

Tabela 12: PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES
ORIENTADOR: **FUNCIONAMENTO**

QUESTÕES	NOTAS	% RESPOSTAS	
15. AS ANÁLISES DA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO AGREGAM VALOR AOS NEGÓCIOS REALIZADOS POR ESSA AGÊNCIA. (CRIAÇÃO DE VALOR)	1	0	Média das Notas: 4,94
	2	1	
	3	6	Média da Satisfação: 82.33%
	4	23	
	5	38	
	6	32	
16. OS TRABALHOS EFETUADOS PELA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO TÊM FOCO NO CLIENTE FINAL DO BANCO. (CONTRIBUIÇÃO)	1	2	Média das Notas: 4,63
	2	3	
	3	5	Média da Satisfação: 77.17%
	4	34	
	5	32	
	6	24	
17. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO DISPONIBILIZA CANAIS DE COMUNICAÇÃO PARA FACILITAR O ATENDIMENTO DA AGÊNCIA. (ACESSIBILIDADE)	1	7	Média das Notas: 4,03
	2	8	
	3	21	Média da Satisfação: 67.17%
	4	23	
	5	21	
	6	20	
18. A DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO MANTÉM ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS POR ELA EFETUADOS. (ACOMPANHAMENTO)	1	0	Média das Notas: 5,02
	2	3	
	3	7	Média da Satisfação: 83.67%
	4	18	
	5	29	
	6	43	
19. AS ANÁLISES EFETUADAS PELA DIVISÃO DE ANÁLISE DE CRÉDITO SÃO ATUALIZADAS PERIODICAMENTE DE FORMA A ACOMPANHAR AS EVOLUÇÕES DE MERCADO. (ATUALIZAÇÃO)	1	0	Média das Notas: 4,96
	2	4	
	3	6	Média da Satisfação: 82.67%
	4	21	
	5	28	
	6	41	
20. EXISTE EFICAZ ARTICULAÇÃO ENTRE A DIVISÃO DE ANÁLISE DE E AS DEMAIS GERÊNCIAS DA DIRETORIA DE CREDITO PARA BUSCAR SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS APRESENTADOS. (INTEGRAÇÃO)	1	2	Média das Notas: 4,73
	2	6	
	3	8	Média da Satisfação: 78.83%
	4	20	
	5	29	
	6	35	

Fonte: Dados Primários, 2003.

ANEXO 01

Ata da reunião com os principais executivos da Diretoria de Crédito

Participantes: *Renato Donatello Ribeiro (Diretor), Ney Francisco Magalhães Junior (Gerente Executivo), Marco Túlio Gonçalves Mendonça (Gerente Executivo), Luiz Gustavo Braz (Gerente Executivo), Leandro José Suzin (Gerente Executivo)*

Assuntos tratados: *Leandro abriu a reunião relatando o objetivo da mesma e lendo a pauta proposta para discussão. Renato iniciou a discussão lembrando que as questões de clima organizacional, custos dos processos analisados, prazos de atendimentos e índice de inadimplência da GECRE são acompanhadas mensalmente pelo Comitê de Administração através das reuniões de análise crítica da gestão” e “análise crítica da inadimplência” que são realizadas mensalmente, tanto em Brasília(DF), quanto eventualmente nas Divisões deslocadas da sede. O Diretor relatou que a GECRE, nos últimos 04 anos, tem se destacado pelo excelente clima da equipe, com pessoas altamente motivadas e engajadas as causas da Diretoria e do Banco, o que foi corroborado pelos demais presentes. Ney relatou que desde o início da GECRE, nos idos de 1997, mais da metade dos profissionais que atuam na Gerência foram promovidos, seja internamente ou fora da Diretoria, para cargos de maior complexidade e relevância dentro da Organização, o que dá a idéia do preparo da equipe. Muitos foram promovidos para funções gerenciais, o que também indica que o desenvolvimento da liderança também foi preocupação constante pelos Gerentes das Divisões e pela Alta Administração. Marco Túlio falou que não é fácil obter dados comparativos com o mercado quanto ao processo de*

análise, dada a questão de sigilo bancário. No entanto, ressaltou que algumas visitas a outras instituições têm sido feitas pelos executivos e que alguns dados como inadimplência são divulgados nos balanços contábeis dos bancos, quando então é possível haver comparação com os números do Banco do Brasil. Acrescentou, também, que as metodologias de análise sofrem “back test” de outra unidade independente do Banco, que testam a eficácia dos modelos na definição dos riscos apurados pelo sistema utilizado pelo Banco. Renato falou que o cumprimento da “missão” e o alinhamento da missão da Gerência com a missão e visão de futuro da Diretoria são verificadas nas reuniões de análise crítica da Gestão da Diretoria, ou por ocasião da aprovação do plano operacional pelo Comitê de Administração. Falou, ainda, que as informações/decisões tomadas pelo Comitê são repassadas através de diversos canais, seja através do sistema de informações corporativo (SISBB), ou intranet, ou envio de atas das reuniões. Esses relatórios ficam disponibilizadas em área específica no “site” interno da Diretoria de Crédito, ao qual todos os funcionários da Diretoria têm acesso. Ney falou que a Diretoria disponibiliza canais na intranet a fim de obter subsídios e requisitos necessários a elaboração do Plano Operacional, envolvendo todas as divisões e gerências da Diretoria. Os funcionários podem utilizar o “Banco de Idéias” para expressar suas sugestões de melhoria nos processos finalísticos e/ou de apoio e, como complemento, realiza-se brainstorm com os funcionários. A elaboração do Plano Operacional segue o ciclo PDCA, consubstanciando as estratégias, objetivos, metas e ações. Luiz Gustavo falou que a identificação das necessidades dos clientes externos do Banco se dá mediante a manifestação dos clientes internos/agências, que são o termômetro para a criação de produtos, serviços e metodologias. Existem diversos canais de acesso, tais como o BB Resolve, sistema onde as agências podem apresentar críticas e

sugestões à Diretoria, além de visitas e encontros de trabalho, oportunidades em que os membros do Comitê de Administração interagem com as demais diretorias/unidades, superintendências e agências. As necessidades identificadas são analisadas criticamente pela área responsável pelo produto/serviço, onde são considerados o grau de relevância para os clientes, aspectos legais, viabilidade técnica, relação custo/benefício e possibilidade de implementação. Luiz Gustavo também comentou sobre o processo de recrutamento e seleção que se dá na Gecre, através de seleção interna, utilizando o banco de talento e oportunidades da Diretoria de Pessoas, e mediante entrevistas de seleção técnica e comportamental, com a participação de técnicos e psicólogos onde os candidatos são classificados e os melhores colocados são selecionados. Ney falou sobre a promoção do bem estar e satisfação dos funcionários e familiares dos funcionários da DICRE. Disse que as Gerências preservam a saúde e a integridade física dos funcionários, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no local de trabalho. É utilizado o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) e do Programa de Prevenção e Riscos Ambientais (PPRA), conduzidos pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina de Trabalho (SESMT) disponibilizados corporativamente, cujos principais benefícios das ações desenvolvidas são orientação sobre o melhor aproveitamento dos recursos ergonômicos oferecidos pelos móveis e equipamentos, ampliação do conhecimento sobre procedimentos individuais e coletivos em situação de emergência, aprimoramento das condições ambientais quanto à segurança e à melhoria da qualidade de vida, relacionamento com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes no Trabalho (CIPA) e realização de exames periódicos anuais e de avaliação de estresse. Salientou,

ainda, que os funcionários e seus dependentes diretos possuem o Plano Associado da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (CASSI), com atendimento em todo o território nacional. A complementação da aposentadoria é garantida pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), que busca manter o ex-funcionário no padrão de vida igual ao do período de atividade.

Glossário

ANS	Sistema de metodologia de análise de clientes
AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	Veículo de comunicação interna que utiliza o sistema de informações do Banco do Brasil para a divulgação de notícias de interesse do funcionalismo
BACEN	Banco Central do Brasil
Disk Gecre/Telegecre	Forma de comunicação simultânea por telefone entre as Divisões
GDP	Sistema de gestão de desempenho profissional onde é efetuada a avaliação semestral de todos os funcionários do Banco
LIC	Livro de Instruções Codificadas, onde consta o sistema de normas do Banco do Brasil
LTN	Levantamento das necessidades de treinamento
PCS	Plano de cargos e salários que serve de base para a remuneração segundo as responsabilidades e níveis hierárquicos dentro do Banco
PLR	Programa de participação dos funcionários nos lucros e resultados do Banco
SERASA	Empresa privada que registra as restrições cadastrais e protestos de pessoas físicas e jurídicas
SISBB	Sistema de Informações do Banco do Brasil
TAO	Sistema corporativo onde são registrados os cursos, treinamentos e realizações dos funcionários
TVBB	Televisão corporativa do Banco que transmite programação interna